



ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΜΕΣΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ
ΦΗΜΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΝΕΩΝ ΤΑΛΕΝΤΩΝ**

Της

ΔΗΜΗΤΡΑ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΡΑΚΟΓΙΑΝΝΗ

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Απρίλιος 2021

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει τις αντιλήψεις των δυνητικών εργαζομένων ως προς τις διαστάσεις που προσδιορίζουν την ελκυστικότητα ενός εργοδότη και πως η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από τους εργοδότες συνδέονται με την εταιρική φήμη και την πρόθεση για εργασία στην ελληνική πραγματικότητα. Ως καταλληλότερη μέθοδος συλλογής δεδομένων στα πλαίσια της έρευνας κρίθηκε το ερωτηματολόγιο και ως στρατηγική ανάλυσης των συλλεχθέντων δεδομένων η ποσοτική ανάλυση μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS. Έτσι, μετά των κοινοποίηση του ερωτηματολογίου σε μέσα δικτύωσης όπως το Facebook, Instagram, LinkedIn & Viber, κατορθώσαμε να συλλέξουμε δεδομένα από 135 άτομα. Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως μη οικονομικές παράμετροι όπως η αξία ανάπτυξης, η αξία εφαρμογής αποτελούν μεταβλητές τις οποίες οι οργανισμοί και οι υπεύθυνοι της ΔΑΠ (Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων) πρέπει να λάβουν υπόψη τους και παράλληλα να στρέψουν την προσοχή τους, ώστε να αναπτύξουν την φήμη τους εργοδότες. Επίσης, η χρήση των ΜΚΔ (Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης) από του οργανισμούς συμβάλλει τόσο στην καλλιέργεια μιας θετικής και δυνατής εταιρικής φήμης ενώ παράλληλα λειτουργεί και ως εργαλείο προσέλκυσης δυνητικών εργαζομένων. Κλείνοντας, να υπογραμμιστεί η ύπαρξη ισχυρής και έντονης συσχέτισης μεταξύ της καλής εταιρικής φήμης και την πρόθεσης των εν δυνάμει εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία σε έναν οργανισμό.

Λέξεις κλειδιά

Ελκυστικότητα εργοδότη, Φήμη του εργοδότη, Μέσα δικτύωσης, Πρόθεση αίτησης

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	ii
Πίνακας Εικονογραφήσεων	v
Κατάλογος Πινάκων	v
Κατάλογος Εικόνων.....	vi
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	vi
Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή	1
1.1 Η πρωτοτυπία της έρευνας.....	3
1.2 Σκοπός και ερευνητικό ερώτημα	3
Κεφάλαιο 2ο: Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	4
2.1 Από την φήμη/επωνυμία των προϊόντων και υπηρεσιών στην φήμη/επωνυμία του εργοδότη	5
2.2 Εσωτερική Φήμη/Επωνυμία	6
2.3 Εταιρική φήμη μάρκας και εταιρική ταυτότητα μάρκας.....	6
2.4 Η φήμη του εργοδότη	8
2.5 Παράγοντες επιτυχίας της επωνυμίας εργοδότη	13
2.6 Ελκυστικότητα εργοδότη	17
2.7 Μετρώντας την ελκυστικότητα το εργοδότη.....	18
2.8 Διαδίκτυο και μέσα κοινωνικής δικτύωσης.....	21
2.9 Υποθέσεις και ερευνητικό μοντέλο	22
Κεφάλαιο 3ο: Μεθοδολογία έρευνας.....	26
3.1 Επεξηγηματική ποσοτική έρευνα – Ερευνητικό εργαλείο: Ερωτηματολόγιο	26
3.2 Παρουσίαση ερωτηματολογίου.....	27
3.3 Το δείγμα της έρευνας.....	28
3.4 Επεξήγηση της ερευνητικής διαδικασίας	31
Κεφάλαιο 4ο: Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία των ευρημάτων	32
4.1 Τα αποτελέσματα της έρευνας.....	32
4.1.1 Συνάφεια μεταβλητών: Correlation.....	32

4.1.2 Στατιστική πρόβλεψη: Regression Analysis	33
4.2 Αποτελέσματα υποθέσεων	35
4.2.1 Αποτελέσματα των πρώτων έξι υποθέσεων (H1-H6)	35
4.2.2 Αποτελέσματα έβδομης και ένατης υπόθεσης (H7-H9).....	36
4.2.3 Αποτελέσματα όγδοης υπόθεσης (H8)	38
Κεφάλαιο 5ο : Συμπεράσματα και προτάσεις.....	41
5.1 Συμπεράσματα –Συζήτηση.....	41
5.1 Πρακτικές εφαρμογές	44
5.2 Περιορισμοί και θέματα για μελλοντική έρευνα.....	46
Βιβλιογραφία.....	48
Αγγλική	48
Ελληνική	57
Παράρτημα Ερωτηματολογίου	58

Πίνακας Εικονογραφήσεων

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Παράθεση βασικών ορισμών για την φήμη του εργοδότη	11
Πίνακας 2 M_o , Τυπική Αποκλιση, Cronbach's Alpha, Συσχέτιση Pearson (Sig. (2-Tailed))	33
Πίνακας 3 Model Summary.....	34
Πίνακας 4 ANOVAa	34
Πίνακας 5 Αποτελέσματα συσχέτισης των 5 προβλεπτικών μεταβλητών και της εταιρικής φήμης.....	34
Πίνακας 6 Συσχέτιση συνολικής αλληλεπίδρασης της εταιρικής φήμης και της χρήσης των ΜΚΔ και της ηλικίας στη θέληση των δυνητικών εργαζομένων για αίτηση για εργασία	36
Πίνακας 7 Συσχέτιση αλληλεπιδράσεων της εταιρικής φήμης και των ΜΚΔ και της ηλικίας στην θέληση των δυνητικών εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία	37
Πίνακας 8 Η επίδραση της σχέσης $x*w$ και $x*z$ χωρίς όρους αλληλεπίδρασης.....	37
Πίνακας 9 Συσχέτιση συνολικής αλληλεπίδρασης μεταξύ της εταιρικής φήμης και της πρόθεσης για αίτηση.....	38
Πίνακας 10 Συσχέτιση αλληλεπιδράσεων της εταιρικής φήμης και της πρόθεσης για αίτηση.....	38
Πίνακας 11 Η επίδραση της σχέσης $z*w$ χωρίς όρους αλληλεπίδρασης.....	39
Πίνακας 12 Η συσχέτιση της επίδρασης των ΜΚΔ	39
Πίνακας 13 Διαγραμματική απεικόνιση της επίδρασης της μεσολαβητικής μεταβλητής ΜΚΔ	39
Πίνακας 14 Συγκεντρωτικός πίνακας των αποτελεσμάτων των υποθέσεων	41

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1 Ερευνητικό μοντέλο25

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 Διαγραμματική απεικόνιση της επίδρασης της μεσολαβητικής μεταβλητής ΜΚΔ39

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή

Οι συνθήκες της αγοράς, διεθνοποιημένα περιβάλλοντα τα οποία χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό, καθιστούν επιτακτική την ανάγκη από την πλευρά των επιχειρήσεων να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονεκτήματα προκειμένου να συνεχίσουν να επιτυγχάνουν την οικονομική τους ευημερία και κερδοφορία (Sivertzen et al., 2013). Οι Ανθρώπινοι Πόροι αποτελούν την ισχυρότερη και αναντικατάστατη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς, κυρίως σε κλάδους εντάσεως εργασίας (Hillebrandt, and Ivens; 2012, Xie et al., 2015). Προκειμένου μια επιχείρηση να αποκτήσει τους πόρους εκείνους που θα τις διασφαλίσουν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, στρατηγικής σημασίας κρίνεται η διαδικασία προσέλκυσης του ανθρώπινου κεφαλαίου (Weiss, and MacKay, 2009). Χαρακτηριστικά όπως το υψηλό επίπεδο ικανοτήτων και γνώσεων σε συνδυασμό με την προθυμία των εργαζομένων να συμβάλουν στην επίτευξη των εταιρικών στόχων επιδεικνύοντάς “παραγωγική συμπεριφορά”, αποτελούν καθοριστικό κριτήριο για την επιλογή του ανθρώπινου κεφαλαίου (Wright et al., 1994). Στην περίπτωση που ένας οργανισμός κατορθώσει να αποκτήσει μα κυρίως να διατηρήσει ικανούς και ταλαντούχους εργαζομένους και ταυτόχρονα να τους διαχειριστεί πιο αποτελεσματικά σε σχέση με τους ανταγωνιστές του, έχει εξασφαλίσει την ανταγωνιστική υπεροχή (Boxall, 1996).

Η μάρκα και η εταιρική φήμη αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την προσέλκυση των κατάλληλων και των καλύτερων εργαζομένων στα πλαίσια των μεγάλων και ανταγωνιστικών αγορών (Cappelli, 2001). Το κυνήγι για την απόκτηση των πιο ικανών εργαζομένων περιγράφεται από τους συγγραφείς (Michaels, Handfield-Jones, and Axelrod 2001) ως “Πόλεμος για το ταλέντο”. Το ενδιαφέρον και η προσοχή των επιχειρήσεων έχει στραφεί τα τελευταία χρόνια προς την χρήση ενός εργαλείου, ώστε να καταφέρουν να βγουν κινητές σε αυτόν τον “πόλεμο”, την φήμη/επωνυμία του εργοδότη (employer branding) (Hillebrandt, and Ivens; 2012, Mičík, and Mičudová, 2018). Η φήμη/επωνυμία (branding) αν και παραδοσιακά εδράζεται στον κλάδο του μάρκετινγκ και αφορά την ανάπτυξη των προϊόντων μιας επιχείρησης, τελευταία εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις για την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (Tanwar, and Prasad, 2016). Πολλές έρευνες υπογραμμίζουν την χρήση της φήμης του εργοδότη ως εργαλείο προσέλκυσης ταλαντούχων εργαζομένων αλλά και ως μέσο διασφάλισης της αφοσίωσης

των υπαρχόντων εργαζομένων στην εταιρική κουλτούρα και στρατηγική της επιχείρησης (Lievens et al., 2007; Collins, and Stevens, 2002; Berthon et al., 2005; Srivastava, 2010; Backhaus, and Tikoo, 2004). Επίσης έρευνες από το πεδίο της ψυχολογίας των εργαζομένων υποστηρίζουν ότι η εταιρική φήμη παίζει καίριο ρόλο στην διαδικασία των προσλήψεων (Cable, and Turban, 2003). Πολλά από τα ευρήματα εμπειρικών μελετών έχουν δείξει ότι η χρήση ποικίλων πρακτικών στο πρώιμο στάδιο της διαδικασίας στρατολόγησης προσωπικού, υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις με σκοπό την προώθηση της φήμης του εργοδότη (Collins and Stevens, 2002). Τα οφέλη της κοινοποίησης της φήμης του εργοδότη μετρούνται και ως προς την αύξηση της ποσότητας και ποιότητας των δυνητικών υποψηφίων (Collins and Han, 2004), αλλά και ως προς την βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης (Fulmer et al, 2003).

Επιπλέον, οι εταιρείες προάγουν την φήμη τους ως “εργοδότη επιλογής” ή “το καλύτερο μέρος να εργαστείς” χρησιμοποιώντας διάφορα μέσα (Figurska Matuska, 2013; Tavleen, 2013). Παραδοσιακά, τεχνικές όπως το εταιρικό περιοδικό/φυλλάδιο και ο εταιρικός διαδικτυακός τόπος εφαρμοζόταν εκτεταμένα τα προηγούμενα χρόνια (Tavleen, 2013). Τα εργαλεία αυτά όμως δεν επαρκούν να καλύψουν την προσωποποιημένη πληροφόρηση που επιζητούν οι δυνητικοί εργαζόμενοι για τις επιχειρήσεις. Η διάχυση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, LinkedIn κτλ.) και η έντονη χρήση τους από την γενιά Y (1981-1996), η οποία αποτελεί και την πιο δραστήρια και επερχόμενη παραγωγική ομάδα, έχουν αλλάξει τον τρόπο προώθησης της φήμης του εργοδότη (Roth et al., 2016). Στην πραγματικότητα, αρκετοί επαγγελματίες των ανθρωπίνων πόρων τονίζουν πως οι εταιρείες που αγνοούν την ύπαρξη και την χρησιμότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης χάνουν σημαντικές ευκαιρίες (Hunt, 2010), κυρίως γιατί η ενσωματώσει τους στις πρακτικές που χρησιμοποιούν συνεπάγεται πολύ μικρό κόστος αλλά μεγάλα οφέλη (Aarts, 2010).

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει τις αντιλήψεις των δυνητικών εργαζομένων για τον βαθμό ελκυστικότητας ενός εργοδότη και να αναγνωρίσει τι προκαλεί την πρόθεση τους να αιτηθούν για εργασία. Πιο αναλυτικά, επιχειρείτε να μελετηθεί πρώτον πως η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο στάδιο της στρατολόγησης προσωπικού και δεύτερον πως οι παράμετροι που συνιστούν την ελκυστικότητα ενός εργοδότη επηρεάζουν την φήμη του εργοδότη και κατ' επέκταση την πρόθεση των δυνητικών εργαζομένων να υποβάλλουν αίτηση για εργασία. Συνεπώς το ερευνητικό ερώτημα που τίθεται είναι το εξής: Πως οι αντιλήψεις των δυνητικών εργαζομένων ως προς τις διαστάσεις που προσδιορίζουν την ελκυστικότητα ενός

εργοδότη και πως η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από τους εργοδότες συνδέονται με την εταιρική φήμη και την πρόθεση για εργασία;

1.1 Η πρωτοτυπία της έρευνας

Από την επισκόπηση που προηγήθηκε διαπιστώνεται πως το πεδίο συσχέτισης μεταξύ της φήμης του εργοδότη και της πρόθεσης αίτησης για εργασία στο πλαίσιο της διάχυσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο στη διεθνή βιβλιογραφία και σε σχεδόν μηδενικό στην ελληνική. Η πλειοψηφία των ερευνών που έχουν εκπονηθεί αναφορικά με το υπό μελέτη θέμα επικεντρώνεται κυρίως στις αντιλήψεις των δυνητικών εργαζομένων αναφορικά με τους παράγοντες ελκυστικότητας ενός οργανισμού μελετώντας στοχευμένες ομάδες μελλοντικών εργαζομένων. Η απουσία ερευνητικών ευρημάτων για την Ελλάδα σχετικά με την διερεύνηση του πεδίου της φήμης του εργοδότη αποτέλεσε το εφαλτήριο της παρούσας διπλωματικής μελέτης.

Η πρωτοτυπία του συγκεκριμένου εγχειρήματος είναι διττή. Αφενός επιχειρείται να μελετηθεί η σχέση ανάμεσα στην φήμη του εργοδότη και στην πρόθεση αίτησης για εργασία στο πλαίσιο της διάχυσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην ελληνική πραγματικότητα. Και αφετέρου, διερευνάτε η επίδραση ενός δημογραφικού χαρακτηριστικού αυτού της ηλικίας στην πρόθεση των δυνητικών εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία υποδεικνύοντας μια συγκεκριμένη ελληνική εταιρία ή μια εταιρία με έδρα την ελληνική επικράτεια.

1.2 Σκοπός και ερευνητικό ερώτημα

Σκοπός, λοιπόν, αυτής της έρευνας είναι να διερευνήσει τις αντιλήψεις των δυνητικών εργαζομένων για τους εργοδότες και να αναγνωρίσει τι προκαλεί την πρόθεση τους να αιτηθούν για εργασία. Πιο αναλυτικά, επιχειρείτε να μελετηθεί πρώτον πως η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο στάδιο της στρατολόγησης προσωπικού και δεύτερον πως οι παράμετροι που συνιστούν την ελκυστικότητα ενός εργοδότη επηρεάζουν την φήμη του εργοδότη και κατ' επέκταση την πρόθεση των δυνητικών εργαζομένων να υποβάλλουν αίτηση για εργασία.

Συνεπώς το ερευνητικό ερώτημα που τίθεται είναι το εξής: Πως οι αντιλήψεις των δυνητικών εργαζομένων ως προς τις διαστάσεις που προσδιορίζουν την

ελκυστικότητα ενός εργοδότη και πως η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από τους εργοδότες συνδέονται με την εταιρική φήμη και την πρόθεση για εργασία;

Η παρούσα ερευνητική μελέτη προσδοκά, λοιπόν, στον εμπλουτισμό της υπάρχουσας γνώσης ως προς τις αντιλήψεις των δυνητικών εργαζομένων για τους παράγοντες που προσδιορίζουν τον βαθμό ελκυστικότητας ενός εργοδότη μέσα από το πρίσμα της χρήσης των κοινωνικών μέσων για την ελληνική κοινωνία. Τέλος, η συμβολή της παρούσας μελέτης μπορεί να θεωρηθεί ως σημαντική εφόσον τα ποσοτικά της ευρήματα αξιοποιηθούν από τους υπευθύνους ανθρωπίνων πόρων, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στην διαμόρφωση ενός στρατηγικού πλάνου προσέλκυσης και απόκτησης νέων ταλέντων.

Κεφάλαιο 2ο: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Οι πηγές (άρθρα και βιβλία) που επιλέχθηκαν για την ανασκόπηση του παρόντος θέματος προέκυψαν μέσα από την αναζήτηση συγκεκριμένων λέξεων και εκφράσεων κλειδιά όπως η “φήμη/επωνυμία”, η “φήμη επωνυμία του εργοδότη”, “μέσα κοινωνικής δικτύωσης” και “ελκυστικότητα εργοδότη” τόσο στην μηχανή αναζήτησης Google όσο και στο Google Scholar. Η αρθρογραφία που τελικώς επιλέχθηκε πηγάζει από ακαδημαϊκά περιοδικά τα οποία πραγματεύονται την εξής θεματολογία: Διοίκηση, ΔΑΠ, Φήμη του Εργοδότη, Μάρκετινγκ και Διαδίκτυο και Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης.

Οι επιχειρηματικές εκθέσεις συχνά αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας αποτελούν τον πολυτιμότερο πόρο που έχουν και ότι η φήμη/επωνυμία που φέρουν το σημαντικότερο περιουσιακό τους στοιχείο (Berthon et al., 2005). Οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί πάνω και στα δυο αντικείμενα, το πεδίο του μάρκετινγκ και το πεδίο των ανθρωπίνων πόρων, είναι πλήρως εμπεριστατωμένες (Huselid 1995; Srivastava et al., 2001). Ωστόσο η έννοια της φήμης του εργοδότη, δηλαδή η ένωση των δύο επιστημονικών πεδίων αυτού του μάρκετινγκ και της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, τα τελευταία χρόνια άρχισε να απασχολεί ερευνητικά τους επιστήμονες (Backhaus, 2004). Πρώτοι οι Ambler and Barrow (1996) ήταν που εισήγαγαν την έννοια της φήμης του εργοδότη στην επιστημονική συζήτηση. Η έννοια της φήμης του εργοδότη συνδέεται στενά με την εταιρική φήμη και επομένως ο ορισμός της πρέπει να βρίσκεται σε συνέπεια με τις αξίες της εταιρικής φήμης (Meffert and Bierwirth, 2001). Συνεπώς είναι σημαντικό

να παρουσιαστεί πρώτα η βιβλιογραφία της εταιρικής φήμης και έπειτα να ακολουθήσει η βιβλιογραφία της φήμης του εργοδότη. Ωστόσο κρίνεται σημαντικό να προηγηθεί, όλων των παραπάνω, μια σύντομη περιγραφή του πως η φήμη για τα προϊόντα εφαρμόστηκε στο εργασιακό πεδίο και τον ρόλο της εσωτερικής φήμης.

2.1 Από την φήμη/επωνυμία των προϊόντων και υπηρεσιών στην φήμη/επωνυμία του εργοδότη

Οι Ambler και Barrow (1996) εξέτασαν τον όρο της φήμης του εργοδότη μεταξύ επαγγελματιών της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και συμπέραναν πως οι θεωρίες του μάρκετινγκ είχαν εφαρμογή και στο εργασιακό πεδίο. Επίσης άλλοι ερευνητές (όπως Ewing et al., 2002; Agrawal and Swaroop, 2009; Edwards, 2010) υποστήριξαν την μεταφορά της φήμης/επωνυμίας από το παραδοσιακό πεδίο εφαρμογής της, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, στο εργασιακό πλαίσιο. Υπογραμμίζοντας ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν τους εργαζόμενους τους ως εσωτερικούς καταναλωτές και τους μελλοντικούς εργαζόμενους ως δυνητικούς καταναλωτές. Συνεπώς, θεωρείτε ότι οι αναζητούντες εργασία αντιμετωπίζουν την ίδια κατάσταση με την οποία έρχονται αντιμέτωποι οι καταναλωτές κατά την διαδικασία αγοράς προϊόντων (Cable and Turban, 2003).

Από την σκοπιά του μάρκετινγκ, η διαδικασία προσέλκυσης και διατήρησης των εργαζομένων από μια εταιρεία ακολουθεί ένα παρόμοιο μοτίβο όπως αυτό για την απόκτηση και διατήρηση καταναλωτών, όπου η εταιρεία προσφέρει αξία μέσα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει με σκοπό να έλξει καταναλωτές, οι οποίοι “δεσμεύονται” στην αγορά αυτών των προϊόντων/υπηρεσιών (Alshathry et al., 2016). Η αξία που προσδοκούν να αποκομίσουν, οι καταναλωτές μέσα από την αγορά προϊόντων και οι εργαζόμενοι από την κατοχή μιας θέσης εργασίας αντίστοιχα, περιγράφεται από ένα σύνολο υλικών (π.χ. χρήματα) και άυλων (π.χ. αναγνώριση) προνομίων (Ito et al., 2013; Leekha Chhabra and Sharma, 2014). Επομένως, καθότι είναι δύσκολο να επικοινωνήσει και να “εκπαιδεύσει” τους δυνητικούς καταναλωτές μια εταιρεία για όλα τα χαρακτηριστικά που φέρει ένα προϊόν, είναι ωφέλιμο να χρησιμοποιηθεί η φήμη/επωνυμία ως μέσο κοινοποίησης αυτών των χαρακτηριστικών, όμοια λογική υιοθετείτε και στο εργασιακό πεδίο (Alshathry et al., 2016). Ακολουθώντας την παραπάνω συλλογιστική, οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης αποτελούν τους εσωτερικούς καταναλωτές και οι προσφερόμενες θέσεις εργασίας είναι τα εσωτερικά προϊόντα (Berthon et al., 2015).

2.2 Εσωτερική Φήμη/Επωνυμία

Κεντρικό ρόλο στην διαδικασία διαμόρφωσης της φήμης/επωνυμίας διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι, καθώς η συμπεριφορά τους μπορεί είτε να ενισχύσει την αξία της διαφημιζόμενης φήμης είτε να αποδυναμώσει την αξιοπιστία αυτής (Berthon et al., 2015). Κρίνεται συνεπώς σημαντικό οι αξίες και οι συμπεριφορές των εργαζομένων μιας επιχείρησης να είναι ευθυγραμμισμένες με τις προσδοκώμενες αξίες της φήμης/επωνυμίας (Harris and de Chernatony, 2001). Η εσωτερική φήμη/επωνυμία σύμφωνα με τους Bergstrom et al. (2002), περιλαμβάνει τρεις δράσεις: την αποτελεσματική κοινοποίηση της φήμης/επωνυμίας στους εργαζόμενους, την αποδοχή και την αναγνώριση της αξίας και της συσχέτισης αυτής, και την επιτυχή ενσωμάτωση της “ουσίας της φήμης/επωνυμίας” σε κάθε έκφανση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Σύμφωνα με τον αναγνωρισμένο πρώην υπεύθυνο του τμήματος μάρκετινγκ της Coca Cola, Sergio Zyman (2002, σ. 204) “Πριν καν σκεφτείς να πουλήσεις την επωνυμία σου στους καταναλωτές πρέπει να την πουλήσεις στους εργαζόμενους σου”. Ο ίδιος υποστήριζε ότι, ο τρόπος με τον οποίο υπάρχει η επωνυμία μιας εταιρίας στο μυαλό των καταναλωτών σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από τους εργαζόμενους αυτής της εταιρίας. Πιο αναλυτικά, ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζει ο εργαζόμενος τον πελάτη/καταναλωτή στο στάδιο της εξυπηρέτησης, αντανακλά κομμάτι της εταιρικής κουλτούρας και κομμάτι της εφαρμοσθείσας στρατηγικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων της εταιρίας (Davies, 2008).

2.3 Εταιρική φήμη μάρκας και εταιρική ταυτότητα μάρκας

Οι Zeithaml et al. (2006) υπογράμμισαν την σημαντικότητα που διαδραματίζουν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως η φήμη/επωνυμία, στις αναπτυγμένες οικονομίες, καθώς ικανοποιούν δυο βασικές ανάγκες την λειτουργική και την συναισθηματική. Αν και υπάρχουν πλούσια ερευνητικά ευρήματα για τις επιπτώσεις της φήμης/επωνυμίας στους καταναλωτές (Keller, 1998), πολύ λιγότερα είναι γνωστά για την αλληλεπίδραση μεταξύ της εταιρικής φήμης και των υπαρχόντων και μελλοντικών εργαζομένων (Aaker, 1996; De Chernatony, 1999). Η φήμη (reputation) ορίζεται ως το σύνολο των χαρακτηριστικών, τα οποία είναι κοινωνικά κατασκευασμένα, ενός οργανισμού και διαμορφώθηκε ως απόρροια των ενεργειών και των πράξεων που διέπραξε στο οργανισμό στο παρελθόν.

Η εταιρική μάρκα (corporate branding) μπορεί να ορισθεί ως “[...] η συστηματική σχεδίαση και υλοποίηση διαδικασιών που συνδέονται με την δημιουργία και την διατήρηση ευνοϊκής εταιρικής φήμης (reputation of the company) με τα συστατικά της στοιχεία, στέλνοντας σήματα στα ενδιαφερόμενα μέρη χρησιμοποιώντας την εταιρική μάρκα.” (Riel 2001, σ. 12). Από την άλλη πλευρά, η ταυτότητα της εταιρικής μάρκας (identity of corporate brand) οριστική για πρώτη φορά βασισόμενη σε εσωτερικά χαρακτηριστικά όπως η οργανωσιακή κουλτούρα και οι αξίες που διέπουν την λειτουργία ενός οργανισμού (Hillebrandt, and Ivens, 2012). Η εταιρική ταυτότητα με την βοήθεια του εταιρικού σχεδιασμού- η οπτική εμφάνιση- καθορίζουν χαρακτηριστικά προσωπικότητας όπως την εταιρική επικοινωνία και την εταιρική συμπεριφορά (Rode, 2004; Kapferer, 2008). Η εταιρική συμπεριφορά (corporate behavior) ενσαρκώνεται μέσα από τις πράξεις των εργαζομένων (De Chernatony, 2001), των οποίων η ταύτιση και η δέσμευση με αυτήν προσδιορίζουν τον βαθμό στον οποίο εκπληρώνονται οι υποσχέσεις της μάρκας και τον βαθμό στον οποίο έχει επιτευχθεί η ικανοποίηση των καταναλωτών (Vallaster and De Chernatony, 2005). Μέσα από την αλληλεπίδραση με τους καταναλωτές όπως επίσης και με άλλα κανάλια επικοινωνίας, έχει καθιερωθεί η εταιρική φήμη- δηλαδή η εξωτερική αντίληψη της προσωπικότητας της μάρκας.

Ο De Chernatony (1999) επισημαίνει ότι η εταιρική φήμη καταγράφει τη μακροπρόθεσμη εκδήλωση πολλών εικόνων μιας μάρκας. Επομένως, η εταιρική φήμη αποτελεί μια πιο σταθερή δομή σε σχέση με την συνεχώς μεταβαλλόμενη εταιρική εικόνα (Fombrun and Riel, 1997). Στο πλαίσιο της διαδικασίας επικοινωνίας, η ταυτότητα της μάρκας περιγράφει το τι θέλουν να επικοινωνήσουν οι αποστολείς, δηλαδή οι επιχειρήσεις, ενώ η εταιρική εικόνα περιγράφει τι αντιλαμβάνονται οι αποδέκτες, δηλαδή οι μελλοντικοί εργαζόμενοι (Nandan, 2005). Συνοψίζοντας, όσο μεγαλύτερη είναι η “συμφωνία” μεταξύ εταιρικής φήμης και εταιρικής ταυτότητας τόσο πιο ολοκληρωμένη και με συνοχή εμφανίζεται η εταιρική μάρκα (Hatch and Schultz, 2003). Η κοινοποίηση της εταιρικής μάρκας οδηγεί στην ικανοποίηση των ενημερωτικών απαιτήσεων διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών (εργαζόμενοι, προμηθευτές, καταναλωτές κτλ.) (Hillebrandt and Ivens, 2012). Στο πεδίο της αγοράς εργασίας, η φήμη του εργοδότη διαμορφώνεται σε συμφωνία με την εταιρική μάρκα με σκοπό να διασφαλιστεί η αυθεντικότητα της επιχείρησης. Άρα η φήμη του εργοδότη είναι ένα παράγωγο των εταιρικών αξιών στο πλαίσιο της απασχόλησης. Καθότι επομένως η εταιρική φήμη έχει ισχυρό θετικό αντίκτυπο στα επίπεδα ελκυστικότητας ενός οργανισμού, συνεπάγεται ότι

και η φήμη του εργοδότη συσχετίζεται με την ελκυστικότητα μιας επιχείρησης (Meffert and Bierwirth, 2001).

2.4 Η φήμη του εργοδότη

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εταιρικής φήμης/επωνυμίας έχουν αποσπάσει την προσοχή της επιστημονικής και όχι μόνο κοινότητας. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με δεδομένα από τους Backhaus και Tikoo (2004), το 2004 πάνω από 3.000 αναζητήσεις πραγματοποιήθηκαν στο Google χρησιμοποιώντας τον όρο “φήμη/ επωνυμία εργοδότη”, με την συχνότητα των αναζητήσεων να αγγίζει τις 6.450.000 προβολές το 2012. Όλο και περισσότερες εταιρίες ανά τον κόσμο δαπανούν μεγάλα χρηματικά ποσά με στόχο να δημιουργήσουν μια ταυτότητα μέσα και έξω από την εταιρία, επιδιώκοντας να προσθέσουν αξία στον οργανισμό (Bondarouk et al., 2013). Επομένως, “υπάρχει μια συνεχώς αυξανόμενη συνειδητοποίηση από την πλευρά των επιχειρήσεων ότι οι εταιρικές μάρκες αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο, μέσω του οποίου μπορούν να επηρεάσουν πολλές και διαφορετικές ενδιαφερόμενες ομάδες πάνω σε θέματα που άπτονται της εργασίας/απασχόλησης ή της καταναλωτικής-αγοραστικής συμπεριφορά” (Balmer and Gray, 2003, p. 972).

Άρα, η εταιρική επωνυμία/μάρκα αναφέρεται στην γενική στρατηγική ως προς την φήμη/επωνυμία μέσα σε έναν οργανισμό, η οποία περικλείει και την φήμη του εργοδότη, με το προσωπικό να αποτελεί έναν σημαντικό δίαυλο μετάδοσης των αξιών της μάρκας/επωνυμίας και αυτό τους καθιστά την καρδιά της διαδικασίας της εταιρικής επωνυμίας (Balmer and Gray, 2003, p. 979). Παρόλα αυτά ο όρος της φήμης του εργοδότη περιλαμβάνει πολύ περισσότερα από το προσωπικό μιας εταιρίας, είναι μια ολόκληρη διαδικασία η οποία σχεδιάζεται από την εικόνα μιας εταιρίας σαν εργοδότης, τους εργαζόμενους αυτής αλλά και τους δυνητικούς υποψηφίους (Bondarouk et al., 2013).

Επιπλέον, η φήμη του εργοδότη αποτελεί σημαντικό κομμάτι της λειτουργίας του τμήματος των Ανθρωπίνων Πόρων, υποστηρίζοντας μια πιο στρατηγική προσέγγιση στην αναζήτηση και στον εντοπισμό εργαζομένων που ταιριάζουν καλύτερα με την κουλτούρα, τις αξίες και το όραμα του οργανισμού (Bach, 2007). Η ισχυρή φήμη του εργοδότη επομένως προάγει μια καλή εικόνα, ταυτότητα και φήμη, ενθαρρύνοντας τους εργαζομένους να ταυτιστούν με την εταιρία. Έτσι, οι ειδικοί των ανθρωπίνων πόρων καλούνται αρχικά να καλλιεργήσουν και έπειτα να εδραιώσουν ένα θελκτικό και

μοναδικό εργασιακό περιβάλλον που θα πείσει τους δυνητικούς εργαζόμενους ότι ο συγκεκριμένος οργανισμός είναι ένα εξαιρετικό μέρος να εργαστεί κανείς. Η παραπάνω περιγραφή ενσαρκώνει την έννοια της ελκυστικότητας του εργοδότη, η οποία αναφέρεται στα διαφαινόμενα οφέλη που ο δυνητικός εργαζόμενος βλέπει σαν αποτελέσματα της απασχόλησης του στο συγκεκριμένο οργανισμό (Brethton, Ewing, and Hah, 2005, p. 151).

Η φήμη του εργοδότη θεωρείται μια τριπλή διαδικασία σύμφωνα με τους Backhaus and Tikoo (2004): α) την δημιουργία πρότασης αξίας (value proposition), δηλαδή μια έκφραση μέσω της οποίας κοινοποιούνται πληροφορίες που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα, το στυλ διοίκησης, την ποιότητα των υπαρχόντων εργαζομένων, την εικόνα των υπαρχόντων εργαζομένων κ.λπ., - δηλαδή μια εικόνα του τι μπορεί να προσφέρει ο οργανισμός στους εργαζομένους του, β) το εξωτερικό μάρκετινγκ (external marketing), παρουσιάζει την πρόταση αξίας στις εταιρίες εύρεσης προσωπικού με σκοπό να προσελκύσουν τον πληθυσμό στόχο. Η μοναδικότητα μιας επωνυμίας/φήμης επιτρέπει στις εταιρίες να αποκτήσουν κα μοναδικό ανθρώπινο κεφάλαιο. γ) Τελευταίο κομμάτι της διαδικασίας είναι το εσωτερικό μάρκετινγκ (internal marketing), περιλαμβάνει τις υποσχέσεις που δόθηκαν στους εργαζόμενους πριν από το στάδιο της πρόσληψης έχοντας σαν αποτέλεσμα να γίνεται μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας. Μέσα από εφαρμογή των τεχνικών του εσωτερικού μάρκετινγκ, η εταιρία σκοπεύει να δημιουργήσει ένα εργατικό δυναμικό το οποίο δεν μπορεί να το αντιγράψει κανείς ανταγωνιστής και παράλληλα να προκαλέσει την δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στους οργανωσιακούς στόχους. Οι Lievens, Van Hoye, και Anseel (2007) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εταιρική ταυτότητα έτσι όπως γίνεται αντιληπτή από τα άτομα εκτός επιχείρησης συνήθως κατατάσσεται υψηλότερα σε σχέση με την πραγματική ταυτότητα που είναι γνωστή στους παρόντες εργαζόμενους.

Όπως έχει ήδη επισημανθεί, οι επιχειρήσεις επικοινωνούν την φήμη τους ως εργοδότες στοχεύοντας σε δυο διαφορετικά ακροατήρια, το εσωτερικό δηλαδή τους υπάρχοντες εργαζομένους και το εξωτερικό δηλαδή τους δυνητικούς εργαζόμενους. Για να το επιτύχουν αυτόν τον διπλό σκοπό “χρησιμοποιούν ως μέσω την μοναδική ταυτότητα τους ως εργοδότες [...] εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο την διαφοροποίηση τους από τους ανταγωνιστές” (Backhaus and Tikoo, 2004, σ. 502). Οι παραπάνω διεργασίες στόχο έχουν να δημιουργήσουν μια αυθεντική εικόνα, μέσω της οποίας να γίνεται αντιληπτό το γιατί μια επιχείρηση είναι ένα “ εξαιρετικό μέρος να εργαστεί κάποιος” (Great Place to Work, 2011).

Στον πίνακα 1 αναπαρίστανται ορισμένοι από τους βασικότερους ορισμούς που έχουν αποδοθεί στο όρο 'φήμη του εργοδότη'.

Συγγραφέας (Ημερομηνία)	Ορισμός
Ambler and Barrow (1996, σ. 187)	“[...] το πακέτο των λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών προνομίων που παρέχονται από την εργασία, και ταυτίζονται με την εταιρία που προσφέρει απασχόληση.”
Dell and Ainspan (2001, σ. 10)	“Η φήμη του εργοδότη καθιέρωσε την ταυτότητα μας εταιρίας ως εργοδότης. Περιλαμβάνει το σύστημα αξιών της εταιρίας, τις πολιτικές και τις συμπεριφορές ως προς τους στόχους της προσέλκυσης, παρακίνησης και διατήρησης των υπαρχόντων και των μελλοντικών εργαζομένων της.”
Ewing et al. (2002, σ. 12)	“Η φήμη του εργοδότη είναι [...] ασχολείται με το χτίσιμο της εικόνας που οι δυνητικοί εργαζόμενοι έχουν στο μυαλό τους για την επιχείρηση, μεταξύ όλων των άλλων, ως ένα ‘εξαιρετικό μέρος να εργαστεί κάποιος’.”
Backhaus and Tikoo (2004, σ. 502)	“[...] η διαδικασία χτισίματος μιας αναγνωρισμένης και μοναδικής εταιρικής ταυτότητας. [...] μια έννοια που διαφοροποιεί την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της.”
Lloyd, 2002	“ Το άθροισμά των προσπαθειών μιας επιχείρησης να επικοινωνήσει στο υπάρχων και δυνητικό προσωπικό της ότι είναι ένα ελκυστικό μέρος να εργαστεί κανείς.” (Lloyd, 2002)
Backhaus and Tikoo (2004, σ. 502)	“[...] η διαδικασία χτισίματος μιας αναγνωρισμένης και μοναδικής εταιρικής ταυτότητας. [...] μια έννοια που διαφοροποιεί την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της.”
(Jenner and Taylor, 2007, p. 7)	“ Οι προσπάθειες ενός οργανισμού να επικοινωνήσει τόσο στα εξωτερικά όσο και στα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, τι είναι αυτό που τον καθιστά έναν ξεχωριστό και ελκυστικό εργοδότη.”
(Martin, 2008, p. 19)	“ Η προσέλκυση ταλαντούχων ανθρώπων σε έναν οργανισμό και η εξασφάλιση ότι οι υπάρχοντες και μελλοντικοί εργαζόμενοι θα συμμερίζονται την φήμη και την αποστολή της επιχείρησης και θα επιδιώκουν την επίτευξη των επιδιωκόμενων από την εταιρία σκοπών.”
Srivastava and Bhatnagar (2010, σ. 26)	“[...] η φήμη του εργοδότη αφορά την παροχή ταυτότητας, εικόνας και μοναδικότητας σε έναν οργανισμό ως εργοδότη με στόχο να έλξει δυνητικούς εργαζόμενους και να παρακινήσει, δεσμεύσει και να διατηρήσει το υπάρχοντες εργαζομένους της.”

Πίνακας 1 Παράθεση βασικών ορισμών για την φήμη του εργοδότη

Τα πρώτα βήματα για την ανάπτυξη της έννοιας της φήμης του εργοδότη καταγράφηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 1990 στον Ευρωπαϊκό χώρο από δυο πρωτοπόρους επιστήμονες τους Ambler και Barrow (1996, σ.10). Αναγνώρισαν πως η εφαρμογή των πρακτικών του μάρκετινγκ στο πεδίο της στρατολόγησης προσωπικού μπορούσε να περιγράψει από τον όρο ‘φήμη του εργοδότη’, γεγονός που το έθεσε στο προσκήνιο των ακαδημαϊκών ερευνών ως επακόλουθο του έντονου ενδιαφέροντος για τα πεδία της προσέλκυσης, διοίκησης και διατήρησης ταλέντων (Cable and Turban, 2001; Capowski, 1997; Maurer et al., 1992). Επίσης ο Lloyd (2002), περιέγραψε την έννοια της φήμης του εργοδότη ως “ Το άθροισμά των προσπαθειών μιας επιχείρησης να επικοινωνήσει στο υπάρχον και δυνητικό προσωπικό της ότι είναι ένα ελκυστικό μέρος να εργαστεί κανείς.”

Στην βιβλιογραφία η έννοια της φήμης του εργοδότη έχει αποτυπωθεί και με την χρήση του όρου ‘φήμη/επωνυμία του χώρου εργασίας’ (workplace branding) (Maheshwari et al., 2017). Ωστόσο, οι Love και Singh (2011) υποστήριξαν ότι η μελέτη της φήμης του εργοδότη απασχόλησε περισσότερο τους επαγγελματίες της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΠ) (όπως Towers Watson, Aon Hewitt, Universum Global, Talent solutions και CIPD) παρά την επιστημονική κοινότητα εξαιτίας της διεπιστημονικής φύσης του θέματος αλλά και της σημαντικότητας που έχει η πρακτική εφαρμογή του στον κόσμο των επιχειρήσεων (Maheshwari et al., 2017).

Η φήμη του εργοδότη στοχεύει στο να χτίσει μια εικόνα στα μάτια τόσο των μελλοντικών όσο και των υπάρχοντων εργαζομένων ότι η συγκεκριμένη εταιρία είναι ένα “εξαιρετικό μέρος για να εργαστεί κάποιος” (Ewing et al., 2002; Porter and Gartner, 1985). Επιπλέον της έχει αποδοθεί ο παρακάτω ορισμός: “ το σύνολο των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων, τα οποία συχνά είναι άυλα, και καθιστούν μια επιχείρηση ιδιαίτερη, η οποία υπόσχεται να προσφέρει ένα συγκεκριμένο είδος εργασιακής εμπειρίας και έλκει εκείνους τους ανθρώπους που θα έχουν την μεγαλύτερη συμβατότητα με την κουλτούρα που ίδια πρεσβεύει” (CIPD, 2015). Χαρακτηριστικό συμπέρασμα των όσων αναφέρθηκαν καταλήγει να είναι πως οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν την φήμη του εργοδότη με σκοπό να διαμορφώσουν μια συναρπαστική αντίληψη ως εργοδότη στο μυαλό τόσο του δυνητικού όσο και του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού (Oladipo et al., 2013 σ. 56). Ο Gaddam (2008) υποστήριξε ότι η φήμη του εργοδότη έχει καταστεί ένα εξέχων συστατικό στοιχείο της ΔΑΠ ενώ παράλληλα υπογράμμισε το γεγονός ότι στην συνεχώς μεταβαλλόμενη και τεχνολογικά εξελισσόμενη εποχή που

διανύουμε η φήμη του εργοδότη λειτουργεί σαν ένα μαγικό εργαλείο απόκτησης και διατήρησης των ταλέντων.

Από την πλευρά τους οι επαγγελματίες των ανθρωπίνων πόρων περιγράφουν την φήμη του εργοδότη ως μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια: Στο πρώτο στάδιο δίνεται ο ορισμός της πρότασης αξίας. Πιο αναλυτικά, οι επιχειρήσεις διεξάγουν συνεντεύξεις με τους υπάρχοντες εργαζομένους με σκοπό να γνωρίσουν γιατί τους αρέσει να εργάζονται σε αυτήν την συγκεκριμένη επιχείρηση. Στο δεύτερο στάδιο οι επιχειρήσεις προωθούν την πρόταση αξίας στο εξωτερικό ακροατήριο, δηλαδή τους μελλοντικούς εργαζομένους και στο τρίτο και τελευταίο στάδιο, η πρόταση αξίας κοινοποιείται στους υπάρχοντες εργαζομένους προκειμένου να ενσωματωθούν οι αξίες στην κουλτούρα του οργανισμού (Sullivan 1999, 2002).

Σύμφωνα με τους Backhaus and Tikoo (2004), υπάρχουν δυο διαφορετικές οδοί για την χρήση της φήμης/επωνυμίας, ανάλογα με το αν απευθύνονται στους εργαζομένους ή αν προωθεί τους οργανισμούς και τα προϊόντα. Πρώτον, η φήμη του εργοδότη αφορά την απασχόληση και χαρακτηρίζει την εταιρική ταυτότητα σαν εργοδότη. Δεύτερον, η φήμη του εργοδότη στοχεύει και απευθύνεται σε δύο ακροατήριο το εσωτερικό και το εξωτερικό, αντιθέτως η εταιρική φήμη και η μάρκα των προϊόντων αφορά μόνο το εξωτερικό ακροατήριο δηλαδή τα άτομα που βρίσκονται εκτός οργανισμού. Έχει υπογραμμιστεί η σημαντικότητα της ύπαρξης συσχέτισης ανάμεσα στην εταιρική φήμη, το εσωτερική φήμη και την φήμη του εργοδότη (Foster et al., 2010). Σε αυτήν την έρευνα, δίνεται έμφαση στην έννοια της φήμης του εργοδότη σχετικά με την προβολή βάση πόρων (resource-based view), τους ανθρώπινους πόρους, την διαδικασία αναζήτησης υποψήφιων εργαζομένων και σε κάποιο βαθμό με το μάρκετινγκ.

2.5 Παράγοντες επιτυχίας της επωνυμίας εργοδότη

Η ανάπτυξη και η καλλιέργεια της φήμης του εργοδότη από τις επιχειρήσεις αποτελεί έναν τρόπο προσέλκυσης και διατήρησης των πιο “καλών” εργαζομένων – η ύπαρξη των οποίων διασφαλίζει την συνέχιση και την οικονομική ευημερία των επιχειρήσεων (Moroko and Uncles, 2008). Ωστόσο, ανακύπτουν δυο βασικά ερωτήματα: το πρώτο διερευνά τους παράγοντες επιτυχίας της επωνυμίας του εργοδότη και το δεύτερο της αρχές που πρέπει να τηρούνται κατά την διαδικασία δημιουργίας και ανάπτυξης της επωνυμίας του εργοδότη. Σύμφωνα με τον Menor υπάρχουν ορισμένοι

κανόνες τους οποίους πρέπει να ακολουθούν οι οργανισμοί προκειμένου να έλξουν και διατηρήσουν ταλαντούχους εργαζομένους (Menor, 2010):

1. Ισορροπία μεταξύ εργασιακής και επαγγελματικής ζωής - η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αποτελεί σημαντικό παράγοντα οικοδόμησης εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τον οργανισμό και συνεπάγεται υψηλότερη πρόθεση παραμονής σε μια εταιρία.

2. Ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών – προκειμένου οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι ανταμείβονται δίκαια και αναλόγως της εργασίας που παρέχουν, οι ειδικοί των ανθρωπίνων πόρων οφείλουν να μελετούν και να παρακολουθούν τους ανταγωνιστές και την τάση που υπάρχει στην αγορά σε όρους μισθού και προνομίων αντιστοιχίζοντας όμοιες θέσεις εργασίας.

3. Αντιμετώπιση των εργαζομένων με σεβασμό και αναγνώριση της ατομικότητας τους – κάθε εργαζόμενος προσδοκά σεβασμό και αναγνώριση από τα υπόλοιπα μέλη για την συμβολή του στην επιτυχία του οργανισμού.

4. Θετικό εργασιακό περιβάλλον – ο καλύτερος τρόπος να καλλιεργήσεις ένα θετικό και καλό εργασιακό περιβάλλον με σκοπό να διατηρήσεις τους καλύτερους εργαζομένους είναι να δημιουργήσεις τις συνθήκες εκείνες που θα επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εκτελούν με ευκολία την δουλειά τους.

5. Εξάλειψη της ευνοιοκρατίας – η μεροληψία απέναντι σε ορισμένους εργαζομένους, μειώνει την παραγωγικότητα και την ηθικής τους γεγονός που μεταφέρεται και στα εταιρικά αποτελέσματα. Επομένως, η δίκαιη αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων και η αποφυγή μεροληπτικών συμπεριφορών κρίνεται καθοριστική για την διατήρηση των εργαζομένων κλειδιά μέσα στην επιχείρηση.

6. Επικοινωνία και διαθεσιμότητα – μέσω της ενεργητικής ακρόασης και της ξεκάθαρης κοινοποίησης των προσδοκιών, των στόχων και των κανόνων που πρέπει να ακολουθούν οι εργαζόμενοι και παράλληλα δίνοντας τους ειλικρινή ανατροφοδότηση τους βοηθάς να νιώσουν σημαντικοί.

7. Ενδυνάμωση των εργαζομένων – οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν αίσθηση ευθύνης και κυριότητας και των οποίων οι ιδέες αναγνωρίζονται, νιώθουν σημαντικοί για τον οργανισμό, εργάζονται σκληρά, παραπονιούνται λιγότερο και προτίθενται να παραμείνουν στον οργανισμό για μεγάλο χρονικό διάστημα.

8. Η τοποθέτηση των κατάλληλων ταλέντων στις κατάλληλες θέσεις – οι εργαζόμενοι πρέπει να τοποθετούνται σε περιβάλλοντα στα οποία να νιώθουν χρήσιμοι, κάνοντας τον κόσμο γύρω τους ένα καλύτερο μέρος για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσα στον οργανισμό.

9. Γιορτάστε την επιτυχία και φτιάξτε το χώρο εργασίας χαρούμενο – το να μοιράζεσαι τις μικρές επιτυχίες με τους συναδέλφους σου είναι ένας εξαιρετικός να φέρεις την διασκέδαση στον χώρο εργασίας.

10. Ευελιξία στον χώρο εργασίας – καθότι είναι δύσκολο να διαχειριστεί κανείς την ευελιξία στον χώρο εργασίας (το οποίο σημαίνει να δίνεις στους εργαζόμενους τη δυνατότητα κα την επιλογή να εργάζονται σε ευέλικτα ωράρια εργασίας), επομένως οι πολιτικές που αφορούν την ευελιξία πρέπει να σχεδιάζονται και να εφαρμόζονται με συνέπεια.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Griffin και Clarke (2008) οι παράγοντες που φαίνονται πως καθορίζουν την επιτυχή σχεδίαση και υιοθέτηση της φήμης του εργοδότη είναι:

1. Ερμηνεία, ανάλυση και περιγραφή της έννοιας – προκειμένου να αποδώσουν καρπούς τα οφέλη που συνεπάγεται η δημιουργία της φήμης του εργοδότη, οι επιχειρήσεις οφείλουν να κατανοήσουν τι σημαίνει ο όρος φήμη του εργοδότη όπως επίσης και ποια είναι η παρούσα και ποια η επιθυμητή μάρκα/επωνυμία που επιδιώκουν για το μέλλον.

2. Εκτέλεση, εφαρμογή – περιλαμβάνει δράσεις όπως: η σχεδίαση ενός πλάνου, η εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων και η ομαλή εκτέλεση αυτού.

3. Δέσμευση – η φήμη/επωνυμία ενός οργανισμού αντηχεί στους σημερινούς εργαζομένους του, όταν αναφέρουν την εταιρεία ως εξαιρετικό μέρος εργασίας, προσλαμβάνουν υπαλλήλους για τον οργανισμό και μπορούν να επισημάνουν τα χαρακτηριστικά που καθιστούν τον οργανισμό εργοδότη επιλογής.

4. Κατορθώματα, επίτευγμα – είναι απαραίτητο να δοθεί μια απάντηση στο ερώτημα για το εάν η επωνυμία του εργοδότη αποδίδει στον συγκεκριμένο οργανισμό.

Κλείνοντας την ενότητα αυτή αξίζει να αναφερθούν τα οκτώ πιο σημαντικά στοιχεία που πρέπει να περιέχει μια επιτυχημένη φήμη/επωνυμία εργοδότη:

1. Η ύπαρξη μιας οργανωσιακής κουλτούρας η οποία στηρίζεται στην επιδίωξη της συνεχούς ανάπτυξης και του διαμοιρασμού – το θεμελιώδες στοιχείο μιας καλής φήμης

εργοδότη προϋποθέτει η ανώτερη ομάδα διαχείρισης να ενθαρρύνει, να μετρά και να επιβραβεύει την ανάπτυξη και να κοινοποιεί τις βέλτιστες πρακτικές.

2. Η ισορροπία μεταξύ της καλής διοίκησης και της υψηλής παραγωγικότητας – προκειμένου να διασφαλιστεί μια δυνατή φήμη καθώς επίσης και να σημειωθεί βελτίωση στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, οι οργανισμοί οφείλουν να μετρούν και να επιβραβεύουν την ισορροπία μεταξύ της χρήσης ορθών πρακτικών διαχείρισης και των προσπαθειών για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

3. Η απόκτηση δημόσιας αναγνώρισης – λίστες εξαιρετικό μέρος για εργασία, τοπικά πρακτορεία ειδήσεων, περιοδικά κ.λπ. επιτρέπουν στον οργανισμό να εμφανίζεται ως ο καλύτερος εργοδότης.

4. Η προορατική εξιστόρηση ιστοριών από τους εργαζόμενους – όταν οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού διηγούνται ιστορίες για τον εργοδότη τους αυτό αυξάνει την υπερηφάνεια και τα ποσοστά διατήρησης προσωπικού καθώς επίσης αυξάνει τον αριθμό και την ποιότητα των συστάσεων από εργαζόμενους για ανοιχτές θέσεις.

5. Η ανοιχτή επικοινωνία από τους μάνατζερ – οι μάνατζερ είναι σημαντικό να κοινοποιούν τόσο μέσα από τον γραπτό όσο και μέσα από τον προφορικό τους λόγους τις πρακτικές διοίκησης που εφαρμόζουν με διαφανεί τρόπο, όπως επίσης και να έχουν έντονη παρουσία στον έντυπο επιχειρηματικό τύπο.

6. Η εταιρία να γίνει μια εταιρία αναφοράς – με τον όρο εταιρία αναφοράς εννοούμε τους οργανισμούς εκείνους που αναπτύσσουν και εφαρμόζουν τις καλύτερες έχοντας σαν αποτέλεσμα όλες οι άλλες εταιρίες να θέλουν να μάθουν και να μιμηθούν τον τρόπο λειτουργίας της.

7. Η αυξημένη ενημέρωση των υποψηφίων περί των καλύτερων πρακτικών που εφαρμόζει η εταιρία – το σημαντικότερο θεμέλιο αυτού του βήματος είναι η δημιουργία μηνυμάτων από τον οργανισμό για το κοινό-στόχο, με σκοπό να παρακινήσουν τους δυνητικούς εργαζόμενους να υποβάλουν αίτηση για εργασία στον συγκεκριμένο οργανισμό εξαιτίας επιχειρηματικών και διοικητικών πρακτικών που εφαρμόζουν.

8. Μετρήσεις αξιολόγησης επωνυμίας – οι μετρήσεις επωνυμίας θα πρέπει να γίνουν μέρος των κριτηρίων αξιολόγησης για όλες τις σημαντικές επιχειρηματικές λειτουργίες και τους διαχειριστές τους, και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να διατίθενται σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και να γίνουν η βάση για βελτιώσεις.

2.6 Ελκυστικότητα εργοδότη

Στενά συνυφασμένος με την έννοια της φήμης του εργοδότη, είναι ο όρος της ελκυστικότητας εργοδότη ‘employer attractiveness’. Εκτεταμένη αναφορά έγινε για τον όρο στα πεδία της επαγγελματικής συμπεριφοράς (Soutar and Clarke 1983), του μάνατζμεντ (Gatewood et al. 1993), της εφαρμοσμένης ψυχολογίας (Jurgensen 1978; Collins and Stevens 2002), της επικοινωνίας (Bergstrom et al. 2002) και του μάρκετινγκ (Ambler and Barrow 1996; Gilly and Wolfenbarger 1998; Ambler 2000; Ewinget al. 2002). Είχε επίσης γίνει ένα «καυτό θέμα» στον επιχειρηματικό τύπο (όπως Sherry, 2005; Lloyd, 2002; Ritson, 2002), και ο χαρακτηρισμός ‘Καλύτερος εργοδότης’ είναι κάτι που ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις επιδιώκουν να αποκτήσουν. Όπως αποκαλύπτει η βιβλιογραφία του μάρκετινγκ, οι άνθρωποι αποδίδουν στις μάρκες τόσο συμβολική όσο και λειτουργική/οργανική σημασία (Keller, 1993, 1998).

Η οργανωσιακή ελκυστικότητα ορίζεται ως ‘μια στάση ή πιο γενικά ως μια θετική επιρροή απέναντι σε έναν οργανισμό έχοντας σαν αποτέλεσμα ο οργανισμός να φαίνεται πιο ελκυστικός προκαλώντας τα ενδιαφερόμενα μέρη να συνάψουν κάποια σχέση μαζί του’ (Aiman-Smith et al., 2001, σ. 221). Πιο συγκεκριμένα, στο πλαίσιο του οργανισμού ως εργοδότη, η ελκυστικότητα του οργανισμού αναφέρεται στον βαθμό που οι δυνητικοί εργαζόμενοι βλέπουν τον οργανισμό σαν ένα ελκυστικό και θετικό περιβάλλον για να εργαστούν (Rynes, 1991 ; Ehrhart and Ziegert, 2005). Τα άτομα αναζητούν εργασία για να καλύψουν τις διάφορες ανάγκες που έχουν (Schneider, 1987). Γι’ αυτόν τον λόγο, οι δυνητικοί εργαζόμενοι αξιολογούν μια ποικιλία παραγόντων ώστε να καταλήξουν να επιλέξουν τον οργανισμό που θα απασχοληθούν (Aiman-Smith et al., 2001). Η αντιλαμβανόμενη ελκυστικότητα ενός οργανισμού διαμορφώνεται, στο μυαλό των μελλοντικών εργαζομένων, μέσα από την διαθέσιμη πληροφόρηση που υπάρχει γι’ αυτόν στις διαφημίσεις για εργασία, στο διαδίκτυο, στις διαφημίσεις τις μάρκας και στην επικοινωνία με άτομα ή εργαζόμενους που συνδέονται με τον οργανισμό- από στόμα σε στόμα (Dineen et al., 2002; Brown et al., 2003; Lemmink et al., 2003).

Οι έρευνες, επίσης, από το στάδιο της στρατολόγησης προσωπικού υπογραμμίζουν, ότι τα συμβολικά χαρακτηριστικά είναι εξίσου σημαντικά όσο και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά της εργασίας και του οργανισμού όσον αφορά την προβλεπόμενη αντιλαμβανόμενη ελκυστικότητα του εργοδότη (Lievens and Highhouse, 2003; Lievens, 2007). Στις διαδικτυακές κοινότητες, όπως οι ιστότοποι σταδιοδρομίας, η

μάρκα τείνει να χτίζεται και διαμορφώνεται μέσα από την σχέση αλληλεπίδραση του ιδιοκτήτη και του χρήστη της μάρκας (Muniz and O'Guinn, 2001). Η αξία της φήμης του εργοδότη μετράτε ως προς την ικανότητα της να ελκύει τους δυνητικούς εργαζόμενους και αυτό οι Kissel και Büttgen (2015) ορίζουν την ελκυστικότητα του εργοδότη για τους αναζητούντες εργασία. Με τη σειρά της, η οργανωτική έλξη είναι το σημείο αναφοράς των προθέσεων των δυνητικών εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία (Turban and Greening, 1997; Collins and Stevens, 2002), και οι οποίοι λόγω της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, θεωρούν οι ερευνητές, είναι αδύνατο να μην έχουν αναπτύξει κάποια μορφή έλξης προς τον οργανισμό.

Ο βαθμός ελκυστικότητας του εργοδότη μπορεί να οριστεί ως η αξιολόγηση των ωφελειών που προκύπτουν από την απασχόληση σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό στα μάτια των δυνητικών εργαζομένων (Berthon et al., 2005). Οι Backhaus και Tikoo (2004), επισημαίνουν ότι οι μελλοντικοί εργαζόμενοι προσδιορίζουν τον βαθμό ελκυστικότητας ενός εργοδότη συγκρίνοντας την οργανωσιακή εικόνα (organizational image) σε σχέση με τις προσωπικές τους ανάγκες, αξίες και προσωπικότητα. Στην περίπτωση που η οργανωσιακή εικόνα ταιριάζει ή πιο ορθά συμβαδίζει με τις προσωπικές αξίες, ανάγκες και την προσωπικότητα του υποψήφιου εργαζόμενου, τότε ο οργανισμός αυτός φαίνεται πιο ελκυστικός στα μάτια του (Schneider, 1987; Cable and Judge, 1996; Judge and Cable, 1997; Backhaus and Tikoo, 2004). Η θεωρητική δομή πάνω στην οποία έχει στηριχθεί ο ορισμός της φήμης του εργοδότη προσομοιάζει με την γενικότερη έννοια της αξίας της επωνυμίας του εργοδότη (employer brand equity) (Berthon et al., 2005). Με άλλα λόγια, όσο πιο ελκυστικός αντιλαμβάνεται ένας εργοδότης στα μάτια των δυνητικών υπαλλήλων, τόσο ισχυρότερος θα είναι η αξία της επωνυμίας του συγκεκριμένου εργοδότη. Αυτή η μελέτη επιδιώκει να μελετήσει τη ελκυστικότητα του εργοδότη ως προσδιοριστικό παράγοντας της πρόθεσης των δυνητικών εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία.

2.7 Μετρώντας την ελκυστικότητα το εργοδότη

Η υιοθέτηση της έννοιας της φήμης του εργοδότη στόχο έχει να αυξήσει την ελκυστικότητα του εργοδότη και παράλληλα να βελτιώσει την εταιρική φήμη, προσελκύοντας δυνητικούς εργαζόμενους να αιτηθούν για εργασία. Προκειμένου να μελετηθεί ο βαθμός ελκυστικότητας του εργοδότη, όπως υπογραμμίζεται στην βιβλιογραφία, έχουν αναπτυχθεί διάφορες κλίμακες μέτρησης. Η κλίμακα των Berthon

et al. (2005) είναι αυτή που έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο στην έρευνα ενώ τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί και άλλες που θα αναλύσουμε παρακάτω. Ορμώμενοι οι Berthon et al. (2005) από τον ορισμό που απέδωσαν στην φήμη του εργοδότη οι Ambler και Barrow's (1996), ο οποίος περιλαμβάνει τις εξής τρεις διαστάσεις ωφελειών: ψυχολογική, λειτουργική και συναισθηματική, ανέπτυξαν την κλίμακα μέτρησης της ελκυστικότητας του εργοδότη. Η κλίμακα τους περιλαμβάνει 25 αντικείμενα, τα οποία αποτελούνται από 5 διαστάσεις:

1. Αξία ενδιαφέροντος (Interest Value)
2. Κοινωνική αξία (Social Value)
3. Οικονομική αξία (Economic Value)
4. Αξία ανάπτυξης (Development Value)
5. Αξία εφαρμογής (Application Value)

Ωστόσο, ο μεγαλύτερος περιορισμός αυτής της κλίμακας ήταν ότι θα μπορούσε να γενικευτεί μόνο για μαθητές που παρακολουθούν το τελευταίο έτος των σπουδών τους, και οι οποίοι είχαν περιορισμένη εργασιακή εμπειρία.

Αργότερα, ο Lievens et al. (2007) περιέγραψε την ελκυστικότητα του εργοδότη ως ένα πακέτο οργανικών (instrumental), πραγματικών (factual) και συμβολικών (symbolic) χαρακτηριστικών. Πιο αναλυτικά, τα οργανικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στον σκοπό, τα πραγματικά είναι εγγενή χαρακτηριστικά και αφορούν την θέση εργασίας και τα συμβολικά χαρακτηριστικά περιγράφουν την θέση εργασίας ως προς αφηρημένα και άυλα χαρακτηριστικά. Στο ίδιο ύφος, ο Srivastava (2010) ανέπτυξε μια πολυδιάστατη κλίμακα μέτρησης της ελκυστικότητας του εργοδότη, η οποία αποτελείται από 3 παραμέτρους: 1. την φήμη, 2. την αντιλαμβανόμενη κουλτούρα και 3. το σύστημα και την διαδικασία των ανθρωπίνων πόρων. Οι διαστάσεις αυτές προέκυψαν με βάση την έντονη εμφάνισή τους στη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την διερευνητική ανάλυση. Ωστόσο, όπως τόνισε ο ίδιος ο Srivastava (2010) η προσέγγιση του παρουσιάζει έναν σημαντικό περιορισμό, δηλαδή εστιάζει την ανάλυση του μόνο ως προς τους δυνητικούς εργαζόμενους αποκλείοντας τους υπάρχοντες.

Μια πρόσφατη έρευνα από τους Hillebrandt και Ivens (2013), η οποία μελέτησε ενδελεχώς την βιβλιογραφία και διεξάγοντας δομημένες συνεντεύξεις τόσο σε εργαζόμενους όσο και σε εργοδότες, ανέπτυξαν μια κλίμακα μέτρησης της φήμης του εργοδότη που περιλαμβάνει 12 παράγοντες. Αυτοί είναι: 1. η κουλτούρα (culture), 2. το ομαδικό πνεύμα (team spirit), 3. τα καθήκοντα (tasks), 4. η διεθνής καριέρα και το

περιβάλλον (international career and environment) , 5. τα οφέλη/προνόμια (benefits), 6. η φήμη (reputation), 7. η ισορροπία μεταξύ εργασίας-ζωής (WLB), 8. η εκπαίδευση και η ανάπτυξη (training and development), 9. η πολυμορφία (diversity), 10. οι πελάτες (customers), 11. η αυτονομία (autonomy) και 12. η εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR). Ο κύριος περιορισμός αυτής της μελέτης, ωστόσο, ήταν επιβεβαιωτικός άποψη (confirmatory aspect).

Η παρούσα εργασία υιοθετεί την κλίμακα ελκυστικότητας του εργοδότη των Berthon et al. (2005) με σκοπό να μελετήσει το ερευνητικό της ερώτημα στο πλαίσιο της ελληνικής πραγματικότητας. Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τα όσα αναφέρουν στην έρευνα τους οι Sivertzen et al., (2013) η αξία ενδιαφέροντος περιλαμβάνει την καινοτομία και το ενδιαφέρον των δυνητικών εργαζομένων για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει ένας οργανισμός. Ακόμη η αξία ενδιαφέροντος περιγράφει τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο προσελκύεται από έναν εργοδότη, ο οποίος παρέχει ένα συναρπαστικό περιβάλλον εργασίας, εφαρμόζει νέες πρακτικές εργασίας και χρησιμοποιεί τη δημιουργικότητα των εργαζομένων του (Figurska, and Matuska, 2013). Η κοινωνική αξία αναφέρετε στις συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο και τις σχέσεις με τους συναδέλφους. Επίσης, η κοινωνική αξία αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένα άτομο προσελκύεται σε έναν εργοδότη που παρέχει ένα εργασιακό περιβάλλον που είναι διασκεδαστικό, χαρούμενο και παράλληλα παρέχει μια υποστηρικτική ομαδική ατμόσφαιρα. (Figurska, and Matuska, 2013).

Ακόμη, η οικονομική αξία αντανακλά τα οικονομικά οφέλη που συνεπάγεται η σχέση εργασία με τον οργανισμό. Πιο ειδικά η οικονομική αξία ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο προσελκύεται από έναν εργοδότη ο οποίος παρέχει πάνω από το μέσο όρο μισθών, ένα ελκυστικό συνολικό πακέτο αποζημιώσεων και ευκαιρίες ασφάλειας και προαγωγών (Figurska, and Matuska, 2013). Η αξία ανάπτυξης συνδέεται με τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης που δίνονται μέσα σε έναν οργανισμό. Αναλυτικότερα, η αξία ανάπτυξης ορίζει τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο προσελκύεται από έναν εργοδότη ο οποίος παρέχει αναγνώριση, αυτοεκτίμηση και εμπιστοσύνη σε συνδυασμό με εμπειρίες που βελτιώνουν την καριέρα και μια βάση για μελλοντική απασχολησιμότητα (Figurska, and Matuska, 2013). Και, τέλος, η αξία εφαρμογής σχετίζεται με τις δυνατότητες που παρέχονται στους εργαζόμενους να εφαρμόζουν παλαιότερη γνώση στο πλαίσιο εκτέλεσης των καθηκόντων τους και υποδεικνύει τον πελατοκεντρικό προσανατολισμός της επιχείρησης.

2.8 Διαδίκτυο και μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Η διάχυση των κοινωνικών μέσων έχει μεταβάλλει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν τα άτομα μεταξύ τους: Τα κοινωνικά μέσα καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα πλατφορμών και υπηρεσιών, όπως ιστολόγια, πίνακες συζητήσεων, εφαρμογές ανταλλαγής μηνυμάτων (τσατ ρουμ), φόρουμ, ιστότοποι αξιολόγησης υπηρεσιών ή προϊόντων, και κυρίως, ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης (Kissel and Büttgen, 2015). Η ευκολία στην χρήση τους και η προσβασιμότητά τους καθιστά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης τον πιο συχνό τρόπο άντλησης πληροφοριών κατά την αναζήτηση εργασίας (Sivertzen, Nilsen, and Olafsen, 2013). Ενδεικτικά, το LinkedIn, ο μεγαλύτερος επαγγελματικός διαδικτυακός τόπος στον κόσμο, χρησιμοποιείται από το 94% των 500 μεγαλύτερων και ταχέως αναπτυσσόμενων εταιρειών στον κόσμο για την απόκτηση των ταλέντων (Barnes et al, 2015). Επίσης, επειδή τα κοινωνικά μέσα και τα κοινωνικά δίκτυα προσφέρουν τεράστιες δυνατότητες για άμεση επικοινωνία (για παράδειγμα, βίντεο, ήχος, δημοσιεύσεις, ζωντανή συνομιλία, φωτογραφίες, ιδιωτικά μηνύματα), παρέχουν την δυνατότητα στους οργανισμούς να κοινοποιήσουν την εταιρική τους φήμη (Kissel and Büttgen, 2015).

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως δίαυλος επικοινωνίας, παρέχουν την δυνατότητα για προσωπική, ρεαλιστική, διαδραστική και οικονομικά αποδοτική επαφή με τους δυνητικούς εργαζόμενους (Furu, 2011). Επιπλέον, αποτελούν μια εξαιρετική ευκαιρία για τους οργανισμούς να κοινοποιήσουν το τι εκπροσωπούν και αντιπροσωπεύουν εύκολα και άμεσα (Backhaus, 2004; Soulez and Guillot-Soulez, 2011), ενώ παράλληλα οι δυνητικοί εργαζόμενοι αξιολογούν τις επιχειρήσεις μέσα από τα κοινωνικά μέσα πριν αιτηθούν για εργασία, ώστε να είναι σίγουροι πριν συνδέσουν την επαγγελματική τους πορεία μαζί τους. Ωστόσο, η επικοινωνία μέσα από τα κοινωνικά μέσα έχει ορισμένα μειονεκτήματα για τους οργανισμούς, καθώς δεν είναι τόσο ελεγχόμενα όσο τα παραδοσιακά και κλασικά κανάλια επικοινωνίας (Kissel and Büttgen, 2015). Παρόλα αυτά, πολλές επιχειρήσεις άρχισαν να χρησιμοποιούν το Facebook, εξαιτίας του μεγάλου όγκου χρηστών που συγκέντρωσε με σκοπό να προσεγγίσουν και να προσλάβουν δυνητικούς εργαζόμενους (Caers and Castelens, 2011).

Η παρούσα έρευνα εστιάζει στους ιστό τόπους κοινωνικής δικτύωσης, οι οποίοι είναι προσανατολισμένοι ως προς θέματα καριέρας. Αυτοί περιλαμβάνουν όλες ή μέρος

των πληροφοριών που σχετίζονται με θέματα επιχειρηματικών δικτύων και επαφών, πληροφορίες σχετικά με μισθούς, επαγγελματικές ευκαιρίες και οφέλη, την πορεία της σταδιοδρομίας και την επαγγελματική ζωή. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία υπάρχουν δυο βασικές κατηγοριοποιήσεις για τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης που έχουν επαγγελματικό προσανατολισμό (Kissel and Büttgen, 2015). Η πρώτη αποτελείται από πλατφόρμες ελεγχόμενες από την εταιρεία, όπου οι εργοδότες καθορίζουν το περιεχόμενο τους και οι ίδιοι εκπροσωπούν και αλληλοεπιδρούν με τους δυνητικούς εργαζόμενους. Ενώ η δεύτερη περιλαμβάνει πλατφόρμες οι οποίες δεν ελέγχονται από τους εργοδότες, στις οποίες οι χρήστες – και όχι οι εργοδότες- δημιουργούν το περιεχόμενο και αλληλοεπιδρούν με τους υπόλοιπους χρήστες, όπως είναι το LinkedIn και το Facebook (Flanagin et al, 2014).

2.9 Υποθέσεις και ερευνητικό μοντέλο

Όπως έντονα έχει υπογραμμιστεί στα δύο πρώτα κομμάτια της παρούσας έρευνας, οι οργανισμοί στην προσπάθειά τους να προσελκύσουν νέα ταλέντα αξιοποιούν κάθε πρόσφορο μέσω και όλα τα διαθέσιμα εργαλεία που έχουν στην φαρέτρα τους -την φήμη του εργοδότη. Ωστόσο, οι παράγοντες που καθορίζουν τον βαθμό ελκυστικότητας του οργανισμού στις αντιλήψεις των μελλοντικών εργαζομένων έχει αποσπάσει το ενδιαφέρον και την προσοχή τις επιστημονικής κοινότητας. Η παρούσα εργασία στηρίζεται στην έρευνα των Sivertzen et al. (2013), οι οποίοι χρησιμοποίησαν την κλίμακα μέτρησης της ελκυστικότητας των Berthon et al. (2005) εισάγοντας και τρεις ακόμη μεταβλητές: την εταιρική φήμη, την χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και την πρόθεση να κάνει ο δυνητικός εργαζόμενος αίτηση για εργασία. Στην έρευνα τους οι Berthon et al. (2005), κατέληξαν στο εξής συμπέρασμα: πως και οι πέντε παράμετροι - Αξία ενδιαφέροντος, Κοινωνική αξία, Οικονομική αξία, Αξία ανάπτυξης, Αξία εφαρμογής- σχετίζονται άμεσα και θετικά με την ελκυστικότητα.

Το ερευνητικό μοντέλο που θα μελετήσουμε σε αυτήν την έρευνα στηρίζεται στις παρακάτω υποθέσεις. Αρχικά, υποθέτουμε ότι οι παράμετροι που ορίζουν την ελκυστικότητα του εργοδότη συνδέονται με την εταιρική φήμη. Έτσι καταλήγουμε στις κάτωθι υποθέσεις:

Υπόθεση 1^η (H1) Η αντίληψη των δυνητικών εργαζομένων για την “αξία ενδιαφέροντος” που παρέχει ο εργοδότης έχει θετική σχέση με την αντίληψή τους για την καλή εταιρική φήμη.

Υπόθεση 2^η (H2) Η αντίληψη των δυνητικών εργαζομένων για την “κοινωνική αξία” που παρέχει ο εργοδότης έχει θετική σχέση με την αντίληψή τους για την καλή εταιρική φήμη.

Υπόθεση 3^η (H3) Η αντίληψη των δυνητικών εργαζομένων για την “οικονομική αξία” που παρέχει ο εργοδότης έχει θετική σχέση με την αντίληψή τους για την καλή εταιρική φήμη.

Υπόθεση 4^η (H4) Η αντίληψη των δυνητικών εργαζομένων για την “αξία ανάπτυξης” που παρέχει ο εργοδότης έχει θετική σχέση με την αντίληψή τους για την καλή εταιρική φήμη.

Υπόθεση 5^η (H5) Η αντίληψη των δυνητικών εργαζομένων για την “αξία εφαρμογής” που παρέχει ο εργοδότης έχει θετική σχέση με την αντίληψή τους για την καλή εταιρική φήμη.

Η διάχυση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στον χώρο των επιχειρήσεων καθιστά αναγκαία την μελέτη αυτής της νέας διάστασης. Χαρακτηριστικά, η χρήση των κοινωνικών μέσων μπορεί είτε να ενισχύσει είτε να αποδυναμώσει την φήμη των επιχειρήσεων ανάλογα με τον τρόπο που αξιοποιούνται οι δυνατότητες που προσφέρουν. Έρευνα από τους Collins and Stevens (2002), υποστηρίζει πως οι πληροφορίες που είναι διαθέσιμες μέσα από τις ηλεκτρονικές διαφημίσεις εργασίας βελτιώνουν σημαντικά τον τρόπο που αντιλαμβάνεται τα άτομα εκτός οργανισμού τον οργανισμό. Ακόμη, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν ένα επιπλέον τρόπο προσέλκυσης νέων ταλέντων (Davison et al., 2016). Καθότι παρατηρείται εκτεταμένα η χρήση των κοινωνικών μέσων τόσο στο στάδιο της στρατολόγησης προσωπικού όσο και στο στάδιο της προώθησης της φήμης του εργοδότη είναι σημαντικό να συμπεριληφθεί στο ερευνητικό μας μοντέλο. Η παρούσα εργασία ενδιαφέρεται να διερευνήσει την σχέση που εμφανίζεται μεταξύ μέσων κοινωνικής δικτύωσης και εταιρικής φήμης. Στηριζόμενοι στα παραπάνω διατυπώνουμε την δεύτερη υπόθεση του μοντέλου μας:

Υπόθεση 6^η (H6) Η αντίληψη των δυνητικών εργαζόμενων για την χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από τους εργοδότες σχετίζεται θετικά με την καλή εταιρική φήμη.

Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η σχέση ανάμεσα στην εταιρική φήμη και την πρόθεση των μελλοντικών εργαζόμενων να αιτηθούν για εργασία περιγράφεται με θετικό πρόσημο (Edwards, 2010; Belt and Paolillo, 1982; Gatewood et al., 1993, Cable and Turban, 2003). Πιο αναλυτικά, ο Edwards (2010) στην έρευνα του υποστήριξε ότι όταν ένας οργανισμός έχει θετική/καλή φήμη τότε αυτό συνεπάγεται μια αυξημένη προθυμία από την μεριά των δυνητικών εργαζόμενων να αιτηθούν για εργασία στον συγκεκριμένο οργανισμό. Παρόμοια αποτελέσματα φέρνει και η έρευνα των Collins and Stevens (2002), των οποίων τα ευρήματα επισημαίνουν ότι η θετική αντίληψη που έχουν

οι δυνητικοί εργαζόμενοι για έναν οργανισμό συνδέεται με την πρόθεση τους να αιτηθούν για εργασία στον συγκεκριμένο οργανισμό. Σύμφωνα με τα παραπάνω θα χτίσουμε και την τρίτη υπόθεση της παρούσας έρευνας.

Υπόθεση 7^η (H7) Η δυνατή/καλή εταιρική φήμη έχει θετική σχέση με την πρόθεση των δυνητικών εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία στην συγκεκριμένη εταιρεία.

Σημαντικό ερευνητικό ενδιαφέρον έχει συγκεντρώσει η ένταση της σχέσης που περιγράφεται από την 3^η υπόθεση και πως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ως μέσω προσέλκυσης νέων ταλέντων, ενδέχεται να την επηρεάζουν. Συγκεκριμένα, υποθέτουμε πως η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επιδρά σημαντικά πάνω στην σχέση ανάμεσα στην εταιρική φήμη και την πρόθεση των εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία, παραμερίζοντας την ύπαρξη απευθείας σχέσης – χρήση κοινωνικών μέσων και πρόθεσης των δυνητικών εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία. Καθότι, βασιζόμενοι στην βιβλιογραφική ανασκόπηση που έχει προηγηθεί, εμφανίζεται ότι η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από μόνη της – απουσία καλής εταιρικής φήμης- να μην μπορεί να καθορίσει την πρόθεση των ατόμων να αιτηθούν για εργασία σε έναν δεδομένο οργανισμό. Συνεπώς οδηγούμαστε στην τέταρτη υπόθεση πάνω στην οποία στηρίζεται το ερευνητικό μας μοντέλο:

Υπόθεση 8^η (H8) Η αντίληψη των δυνητικών εργαζομένων για την χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από τους εργοδότες καθορίζει θετικά την σχέση ανάμεσα στην εταιρική φήμη και την πρόθεση των δυνητικών εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία.

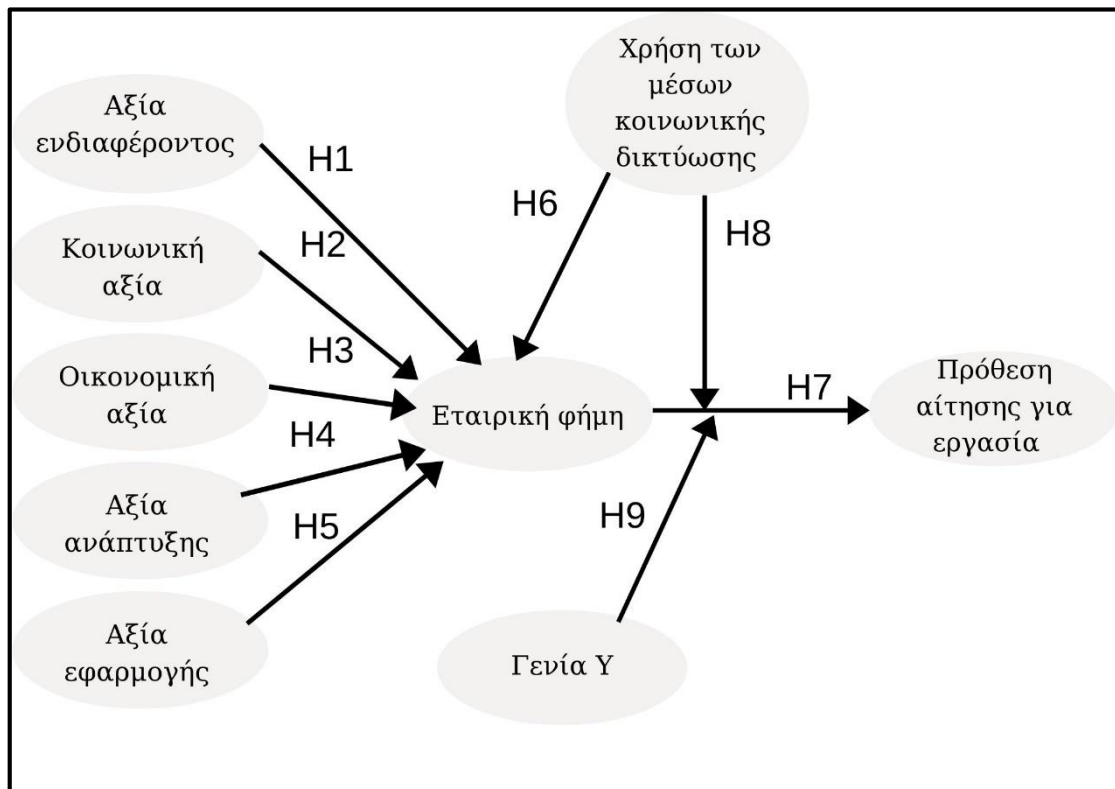
Θα ολοκληρώσουμε την ενότητα με την περιγραφή των ερευνητικών υποθέσεων θέτοντας την πέμπτη και τελευταία υπόθεση του υπό μελέτη μοντέλου. Στην βιβλιογραφία μεγάλο μέρος των ερευνητών διερεύνησαν το θέμα μέσα από συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες, όπως χαρακτηριστικά η γενιά Y (1981-1996) (Mičik and Mičudová, 2018; Eisner, 2005; Lowe et. al., 2008). Σύμφωνα με τους ερευνητές Meier and Crocker (2010), τα μέλη της γενιάς Y εστιάζουν την προσοχή της, όσον αφορά τις διαστάσεις που καθιστούν ελκυστικό έναν εργοδότη, σε χαρακτηριστικά που μέχρι πρότινος δεν ενδιέφεραν τους υποψηφίους. Προγράμματα ανάπτυξης, ευέλικτα ωράρια εργασίας, ισορροπία ανάμεσα στην προσωπική και την επαγγελματική ζωή και η καλή εταιρική φήμη αποτελούν παράγοντες που εξετάζουν προσεκτικά οι δυνητικοί εργαζόμενοι πριν επιλέξουν εργοδότη (PwC, 2013; Deloitte, 2016).

Οι Gravett and Throckmorton (2007) στην έρευνα τους αναφέρουν τους τρεις τρόπους, που επιχειρήσεις οφείλουν να υιοθετήσουν ώστε να ενθαρρύνουν τα μέλη της

γενιάς Y να εργαστούν γι' αυτούς. Χαρακτηριστικά όπως ο υψηλός μισθός, ένα φιλικό και απλό εργασιακό περιβάλλον και η ύπαρξη ευκαιριών για ανάπτυξη και βελτίωση μπορεί να καθορίσουν τις επαγγελματικές επιλογές της γενιάς της χιλιετίας. Λαμβάνοντας ακόμη υπόψη και το γεγονός πως η συγκεκριμένη γενιά μεγάλωσε σε έναν κόσμο όπου κυριαρχούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ξοδεύοντας το 25% του χρόνου τους στο διαδίκτυο (MediaGuru, 2017), καταλαβαίνουμε πόσο σημαντική είναι η ανάλυση και η μελέτη της ελκυστικότητας του εργοδότη μέσα από το πρίσμα της γενιάς Y. Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω καταλήγουμε στην περιγραφή της πέμπτης και τελευταίας υπόθεσης πάνω στην οποία στηρίζεται το ερευνητικό μοντέλο:

Υπόθεση 9η (H9) Η αντίληψη των δυνητικών εργαζομένων που ανήκουν στη γενιά Y, για τον βαθμό ελκυστικότητας του εργοδότη, καθορίζει θετικά την σχέση ανάμεσα στην εταιρική φήμη και την πρόθεση των δυνητικών εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία.

Στο σχήμα 1 αναπαρίσταται το ερευνητικό μοντέλο πάνω στο οποίο στηρίζεται η παρούσα μελέτη.



Εικόνα 1 Ερευνητικό μοντέλο

Κεφάλαιο 3ο: Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Επεξηγηματική ποσοτική έρευνα – Ερευνητικό εργαλείο: Ερωτηματολόγιο

Η επιλογή του είδους έρευνας και δείγματος κατά τα στάδια δόμησης μιας διπλωματικής εργασίας εκλαμβάνεται υψίστης σημασίας, καθώς καθορίζει την πορεία αλλά και τα αποτελέσματα της έρευνας, προσδίδοντας της συγκεκριμένη ταυτότητα μέσα στο επιστημονικό πεδίο. Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων των δυνητικών εργαζομένων για τους παράγοντες προσδιορισμού της ελκυστικότητας ενός εργοδότη και να αναγνωρίσει τι προκαλεί την πρόθεση τους να αιτηθούν για εργασία. Η αιτία για τη συγκεκριμένη επιλογή, της εξέτασης των αντιλήψεων δηλαδή έναντι κάποιας άλλης παραμέτρου, στάθηκε η κάλυψη της ανάγκης από την μεριά των υπευθύνων των ανθρώπινων πόρων και κατ' επέκταση των επιχειρήσεων για την προσέλκυση και την απόκτηση νέων ταλέντων καθώς επίσης και το ερευνητικό κενό που υπάρχει για το θέμα αυτό στην ελληνική πραγματικότητα.

Στην παρούσα εργασία υιοθετείται η ποσοτική έρευνα έναντι της ποιοτικής και συγκεκριμένα η επεξηγηματική ποσοτική μέθοδος. Η ποσοτική έρευνα στοχεύει στον εντοπισμό σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων/μεταβλητών. Η ποσοτική έρευνα αφορά την μελέτη φαινομένων με συστηματικό τρόπο. Για να επιτευχθεί η συστηματικότητα χρησιμοποιούνται στατιστικές μέθοδοι, μαθηματικά μοντέλα και αριθμητικά δεδομένα. Στην ποιοτική έρευνα ο ερευνητής καταγράφει ειδικές απόψεις, στάσεις και αντιλήψεις και τις κωδικοποιεί με αριθμούς. Συνήθως αναλύονται οι παρατηρήσεις ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος και ακολουθεί η γενίκευση των αποτελεσμάτων σε ένα ευρύτερο πληθυσμό (Καλφόπουλος, 2003; Μαντζούκας, 2007). Αντιθέτως, η ποιοτική προσέγγιση αποτελεί μια διερευνητική μέθοδο, η υιοθέτηση της οποίας στοχεύει περισσότερο στην ανάδυση καινούργιων τυποποιήσεων και θεωρητικών μοντέλων. Στην ποιοτική έρευνα ο ερευνητής καταγράφει γενικές απόψεις, στάσεις και αντιλήψεις σε μορφή κειμένου. Ακόμη η ποιοτική έρευνα διεξάγεται με την συμμετοχή μικρού δείγματος, με την ανάλυση λόγου αλλά και κειμένου να είναι ένα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Επομένως, η επιλογή της ποσοτικής προσέγγισης για την συγκεκριμένη εργασία κρίνεται πιο συμβατή και ταιριαστή με τον σκοπό που επιδιώκει.

Καταλληλότερο ερευνητικό εργαλείο κρίνεται το ερωτηματολόγιο για την παρούσα μελέτη - ο διαμοιρασμός του οποίου έγινε διαδικτυακά. Χαρακτηριστικά η χρήση του ερωτηματολογίου συνεπάγεται συλλογή μεγάλου όγκου δεδομένων σε σχετικά μικρό χρόνο και με μικρό κόστος. Όλοι οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν στις ίδιες ερωτήσεις, εκφράζοντας ελεύθερα τις απόψεις, αντιλήψεις και στάσεις τους (απουσία άμεσης επικοινωνίας με τον ερευνητή). Η επιλογή αυτής της μεθόδου συλλογής δεδομένων έναντι κάποιας άλλης όπως η διαδικασία της συνέντευξης ή της παρατήρησης δεν έγινε τυχαία καθώς ενδείκνυται στην περιπτώσεις ποσοτικής έρευνας.

3.2 Παρουσίαση ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται τόσο από ανοιχτού όσο και από κλειστού τύπου ερωτήσεις. Ειδικά, στις κλειστού τύπου χρησιμοποιήθηκαν και ερωτήσεις βαθμονόμησης και ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας απαρτίζεται από δύο τμήματα. Στο πρώτο τοποθετούνται δημογραφικά στοιχεία όπως το φύλο, η ηλικιακή ομάδα, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, η επαγγελματική ιδιότητα και η περιφέρεια διαμονής. Στο δεύτερο τμήμα παρατίθενται ερωτήσεις έκφρασης γνώμης, οι οποίες εντάσσονται σε θεματικούς άξονες, έτσι όπως αυτοί δομήθηκαν από τους Berthon *et al.* (2005).

Ο πρώτος θεματικός άξονας διερευνά τις αντιλήψεις των δυνητικών εργαζομένων σε σχέση με την έννοια της ελκυστικότητας του εργοδότη και περιλαμβάνει τις ερωτήσεις με αριθμό από 12 έως 26. Πιο αναλυτικά, η έννοια της ελκυστικότητας του εργοδότη μετράτε μέσα από πέντε διαστάσεις: την αξία του εταιρικού ενδιαφέροντος (π.χ. 'Η εταιρία παράγει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες') (ερωτήσεις 12-14), την αξία της προσωπικής ανάπτυξης (π.χ. 'Η απασχόληση στον συγκεκριμένο οργανισμό κάνει τα άτομα να αισθάνονται μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση') (ερωτήσεις 15-16), την αξία των κοινωνικών σχέσεων (π.χ. 'Στον συγκεκριμένο οργανισμό επικρατούν καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων') (ερωτήσεις 17-20), την αξία οικονομικής αμοιβής (π.χ. 'Ο οργανισμός παρέχει ένα ελκυστικό πακέτο αποδοχών') (ερωτήσεις 21-22) και την αξία των εταιρικών εφαρμογών (π.χ. 'Ο οργανισμός παρέχει ευκαιρίες προαγωγών') (ερωτήσεις 23-26). Αξίζει να σημειωθεί πως για την μέτρηση της ελκυστικότητας του εργοδότη χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert επτά σημείων που κυμαίνεται από το 1 (Καθόλου) έως 7 (Απόλυτα).

Ο δεύτερος θεματικός άξονας εισάγει την έννοια της αποτελεσματικότητας χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην διαδικασία διαμόρφωσης της πρόθεσης των δυνητικών εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία, η οποία μετράτε χρησιμοποιώντας την κλίμακα μέτρησης των Collins και Stevens (2002). Να αναφερθεί πως αρχικώς η συγκεκριμένη κλίμακα προοριζόταν για χρήση από το πεδίο του μάρκετινγκ και των κενών θέσεων, αργότερα όμως τροποποιήθηκε και υιοθετήθηκε για τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ως προς το πεδίο της φήμης του εργοδότη. Μια από τις ερωτήσεις είναι (π.χ. “ Ο οργανισμός κοινοποιεί αγγελίες εργασίας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης”) (ερωτήσεις 27-29). Τέσσερις δείκτες μετρήθηκαν χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert πέντε σημείων κυμαινόμενη από 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως 5 (Συμφωνώ Απόλυτα).

Στον τρίτο θεματικό άξονα περιγράφεται η έννοια της εταιρικής φήμης. Η κλίμακα μέτρησης της εταιρικής φήμης που χρησιμοποιήθηκε αναπτύχθηκε από τους Turban et al. (1998). Μια από τις ερωτήσεις είναι (π.χ. “ 20.Έχω ακούσει πολλά καλά πράγματα για αυτήν την εταιρεία”) (ερωτήσεις 30-31). Τέσσερις δείκτες μετρήθηκαν χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert πέντε σημείων κυμαινόμενη από 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως 5 (Συμφωνώ Απόλυτα).

Ο τέταρτος και τελευταίος θεματικός άξονας αναφέρεται στην έννοια της πρόθεσης αίτησης για εργασία, η οποία μετρήθηκε αξιοποιώντας την κλίμακα μέτρησης των Highhouse et al.'s (2003). Μια από τις ερωτήσεις είναι (π.χ. “ Θα αποδεχόμουν μια προσφορά εργασίας από τη συγκεκριμένη εταιρία ”) (ερωτήσεις 32-34). Πέντε δείκτες μετρήθηκαν χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert πέντε σημείων κυμαινόμενη από 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως 5 (Συμφωνώ Απόλυτα).

3.3 Το δείγμα της έρευνας

Δεδομένου ότι η παρούσα μελέτη αποτελεί μια ποσοτική τύπου έρευνα το ζητούμενο ήταν η συλλογή ενός σχετικά μεγάλου δείγματος. Έτσι, αξιοποιώντας την δυνατότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για άμεση και εύκολη άντλησης πληροφοριών, εστίασαμε την προσέγγισή μας σε νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας και σε νέους απόφοιτους ή τελειόφοιτους σπουδαστές. Το κριτήριο πάνω στο οποίο βασίστηκε η συγκεκριμένη προσέγγιση, εδράζεται στο γεγονός πως τα άτομα που φέρουν τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά αποτελούν τους δυνητικούς εργαζομένους που μελλοντικά θα στελεχώσουν τις προσφερόμενες θέσεις εργασίας.

Πιο αναλυτικά, αφού κοινοποιήσαμε το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο σε πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, όπως αυτή του Facebook, Instagram, LinkedIn και του Viber, κατορθώσαμε να συλλέξουμε δεδομένα από 135 άτομα. Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα. Συγκεκριμένα, το 51,1% (69 άτομα) του δείγματος ήταν γυναίκες και το 48,9% (66 άτομα) ήταν άνδρες. Ακόμη, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκει στις ηλικιακές ομάδες 18-24 (21,5%) και 25-34 (45,2%) δηλαδή είναι άτομα που ανήκουν στην γενιά Y σε ποσοστό της τάξεως του 66,7%. Το υπόλοιπο 33,3% του δείγματος ανήκει στις ηλικιακές ομάδες 35-44 (18,5%), 45-54 (12,6%) και 55-64 (2,2%). Επίσης, αξίζει να σημειωθεί πως το μεγαλύτερο κομμάτι του δείγματος κατοικεί στην περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας 62,2% (84 άτομα).

Επιπλέον, περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες φέρουν την επαγγελματική ιδιότητα του ιδιωτικού υπαλλήλου σε ποσοστό της τάξεως του 53,3% (72 άτομα). Ακολουθούν με ποσοστό 20% (27 άτομα) οι σπουδαστές/φοιτητές, με 10,4% (14 άτομα) οι ελεύθεροι επαγγελματίες, με 9,6% (13 άτομα) οι άνεργοι και με ποσοστό 6,7% (9 άτομα) οι δημόσιοι υπάλληλοι. Στο κομμάτι της εργασιακής εμπειρίας οι ερωτηθέντες σε ποσοστό 40% (54 άτομα) διαθέτουν από 0 έως 3 χρόνια εργασιακής εμπειρίας. Ειδικά, το 15,6% (21 άτομα) δεν διαθέτουν καθόλου εργασιακή εμπειρία ενώ το 24,4% (33 άτομα) διαθέτουν εμπειρία από 1-3 χρόνια. Το 19,3% (26 άτομα) ανέφεραν ότι έχουν από 4-7 χρόνια εμπειρίας και ακολουθούν με 16,3% (22 άτομα) άτομα με επαγγελματική εμπειρία από 11-20 χρόνια. Το 14,1% (19 άτομα) του δείγματος διαθέτει πάνω από 20 χρόνια εμπειρίας και τέλος με ποσοστό 10,4% (14 άτομα) των ερωτηθέντων να αναφέρουν εργασιακή εμπειρία από 8-10 χρόνια.

Στην συντριπτική τους πλειοψηφία οι ερωτηθέντες είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΤΕΙ-Πανεπιστήμιο) σε ποσοστό 86,7% (117 άτομα). Αναλυτικότερα, σχεδόν οι μισοί ερωτηθέντες 48,9% (66 άτομα) διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Ακολούθως, εμφανίζονται με ποσοστό 5,9% (8 άτομα) δυο εκπαιδευτικά επίπεδα απόφοιτοι, ΙΕΚ-Ανώτατης Σχολής και Λυκείου. Τέλος, με ποσοστό μόλις στο 1,5% (2 άτομα) εμφανίζονται να διαθέτουν διδακτορικό δίπλωμα. Στην ερώτηση ποιος είναι ο βαθμός απόκτησης πτυχίου με υψηλό ποσοστό 71,4% (90 άτομα) οι ερωτηθέντες προσδιόρισαν την κατηγορία “Λίαν Καλώς” (6,4-8,4). Οι υπόλοιποι με ποσοστά 16,7% (21 άτομα) και 11,9% (15 άτομα) απέκτησαν το πτυχίο με βαθμό “Άριστα” (8,5-10) και “Καλώς” (5-6,4) αντίστοιχα.

Η πρώτη ενότητα ερωτήσεων ολοκληρώνεται με τον προσδιορισμό του αντικειμένου σπουδών από την πλευρά των ερωτηθέντων. Καθότι η συγκεκριμένη ερώτηση δεν ήταν υποχρεωτική απαντήθηκε από 121 άτομα έναντι 135 που αποτελούσαν το σύνολο του δείγματος. Με 37,5% (31 άτομα) κυριαρχούν οι ερωτηθέντες από τον κλάδο της Πληροφορικής. Ακολουθούν με ποσοστό 26,6% (22 άτομα) απόφοιτοι/τελειόφοιτοι Διοίκησης Επιχειρήσεων και με 24,2% (20 άτομα) ερωτηθέντες Οικονομικών Σχολών. Τέλος, να σημειωθεί πως το 13,3% (11 άτομα) αφορά άτομα τα οποία ανέφεραν ως αντικείμενο σπουδών την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ενώ οι υπόλοιπες απαντήσεις αφορούσαν διάφορες άλλες σχολές και αντικείμενα.

Στην δεύτερη ενότητα ερωτήσεων, ερωτήσεις έκφρασης γνώμης, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να προσδιορίσουν σε ποια ελληνική εταιρία ή εταιρία με έδρα την Ελλάδα θα ήθελαν να εργαστούν. Η τάση που διαμορφώθηκε μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων φέρνει με 7,4% (10 άτομα) πρώτη την εταιρία LIDL HELLAS, ενώ με ποσοστό της τάξεως του 3,7% (5 άτομα) στην δεύτερη θέση την εταιρία Παπαστράτος. Ακολουθούν τέσσερις εταιρίες στην σειρά προτίμησης των ερωτηθέντων με ποσοστό 2,9% (4 άτομα) η κάθε μια, ΚΑΡΕΛΙΑΣ, PFIZER, DELOITTE, SKROUTZ.

Επιπλέον, καθότι κομμάτι της έρευνας και του μοντέλου μελέτης αποτελεί και η μεταβλητή της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην διαμόρφωση της πρόθεσης αίτησης για εργασία, θέλαμε να ορίσουμε την ένταση της μεταβλητής αυτής. Για τον λόγο αυτό ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να καθορίσουν την πηγή από την οποία άκουσαν για πρώτη φορά για την εταιρία προτίμησης που επέλεξαν στην προηγούμενη ερώτηση. Με ποσοστό 32,6% (44 άτομα) οι ερωτηθέντες ανέφεραν την κατηγορία «Φίλοι-Γνωστοί», ακολουθούν με ποσοστό 22,2% (30 άτομα) τα «Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης» και το 17,8% (24 άτομα) των ερωτηθέντων επέλεξε την κατηγορία «Συνάδελφοι».

Ακόμη στην παρούσα ενότητα οι συμμετέχοντες, οι οποίοι επέλεξαν σαν πηγή πληροφόρησης τα «Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης», κλήθηκαν να προσδιορίσουν ποιο συγκεκριμένα είναι το κοινωνικό δίκτυο μέσα από το οποίο άντλησαν την ενημέρωση για την εταιρία προτίμησης τους. Την συγκεκριμένη ερώτηση απάντησε 30 από τα 135 άτομα, όσα δηλαδή επέλεξαν ως μέσο ενημέρωσης για την εταιρία προτίμησης τα κοινωνικά δίκτυα. Στην πλειοψηφία τους οι ερωτηθέντες ανέφεραν το LinkedIn σε ποσοστό της τάξεως του 60% (18 άτομα), ενώ δεύτερο στην σειρά βρέθηκε το Facebook με ποσοστό 20% (6 άτομα) και ακολουθεί με ποσοστό 13,3% (4 άτομα) το Instagram.

3.4 Επεξήγηση της ερευνητικής διαδικασίας

Για την ανάλυση και την ερμηνεία των απαντήσεων, που λάβαμε μετά από τον διαμοιρασμό του ερευνητικού ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήσαμε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Έπειτα από την ανάλυση παλινδρόμησης στο SPSS για εννιά διαφορετικές υποθέσεις, διερευνήσαμε τους παράγοντες εκείνους, σύμφωνα με το ερευνητικό μοντέλο που υιοθετήσαμε, που επηρεάζουν την φήμη ενός εργοδότη και κατ' επέκταση την πρόθεση των δυνητικών εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία στον συγκεκριμένο εργοδότη. Τα στατιστικά εργαλεία που επιλέχθηκαν για την διερεύνηση των τιθέμενων ερευνητικών ερωτημάτων είναι δύο.

Αρχικά, μέσα από την κατά Pearson Correlation επιχειρήθηκε να ανιχνευθεί η ύπαρξη συσχέτισης της κάθε μεταβλητής σε σχέση με τις υπόλοιπες μεταβλητές του ερευνητικού μας μοντέλου. Οι μεταβλητές οι οποίες παρουσιάζουν ισχυρό βαθμό συσχέτισης (correlation) μεταξύ τους εμφανίζουν τιμές Sig. (2-tailed) ≤ 0.01 . Η ανάλυση των μεταβλητών έγινε με την παρακάτω ακολουθία εντολών στο SPSS: Analyze -> Correlate -> Bivariate. Το δεύτερο στατιστικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε είναι αυτό του Regression Analysis. Αφού οι μεταβλητές ομαδοποιήθηκαν για κάθε υπόθεση, ακολούθησε η ανάλυση των αποτελεσμάτων με την μέθοδο της Ανάλυσης Παλινδρόμησης. Η ανάλυση παλινδρόμησης χρησιμοποιείται για να προβλέψουμε στατιστικώς τις τιμές μιας εξαρτημένης μεταβλητής-κριτηρίου από μία ή περισσότερες ανεξάρτητες μεταβλητές πρόβλεψης. Μέσω της προαναφερόμενης διαδικασίας προσδιορίζεται η σχέση των ανεξάρτητων μεταβλητών με την εξαρτημένη όπως επίσης και ο βαθμός συσχέτισης. Στην περίπτωση εκείνη που η τιμή Sig. < 0.05 συμπεραίνουμε πως υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Επιπλέον, το πρόσημο της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών προσδιορίζεται μέσα από την μεταβλητή B, δηλαδή η σχέση των μεταβλητών εμφανίζεται θετική όταν $B > 0$ και αρνητική όταν $B < 0$. Η ανάλυση των μεταβλητών έγινε με την εντολή Analyze -> Correlate->Regression Analysis.

Κλείνοντας, να αναφερθεί πως ο κρίσιμος παράγοντας που εξετάστηκε είναι και η εσωτερική συνοχή του μοντέλου που υιοθετήσαμε. Με βάση τον συντελεστή Cronbach's Alpha, γίνεται ένας έλεγχος της αξιοπιστίας-συνοχής του μοντέλου που υιοθετήσαμε. Πιο αναλυτικά, όταν η τιμή $\alpha > 0,7$ σημαίνει πως η υπόθεση που κατασκευάσαμε εξαρτάται από τις προβλεπόμενες μεταβλητές. Όσο υψηλότερη είναι η

τιμή του συντελεστή Cronbach's Alpha το μοντέλο θα παρουσιάζει καλύτερη εσωτερική συνοχή. Η ανάλυση των μεταβλητών έγινε με την εντολή Analyze -> Scale -> Reliability Analysis.

Κεφάλαιο 4ο: Ανάλυση δεδομένων και ερμηνεία των ευρημάτων

4.1 Τα αποτελέσματα της έρευνας

4.1.1 Συνάφεια μεταβλητών: Συσχέτιση

Αρχικά, στο πρώτο κομμάτι του πίνακα 2 έχουμε συγκέντρωση βασικούς περιγραφικούς στατιστικούς δείκτες όπως του μέσου όρου («Mean») για την κάθε μεταβλητή και της τυπικής απόκλισης («Standard Deviation»). Ακόμη εμφανίζονται οι τιμές της συσχέτισης κατά Pearson («Pearson Correlation») και στη παρένθεση μέσα δίνεται το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας του δείκτη («Sig.»). Επίσης στον πίνακα 2 έχουμε παραθέσει τις τιμές του δείκτη Cronbach's Alpha, δείχνοντας πως έχει εξασφαλιστεί για το μοντέλο μας η εσωτερική του συνοχή. Ομαδοποιώντας τις ερωτήσεις σε κλίμακες εκτελέσαμε την εντολή Analyze -> Scale -> Reliability Analysis στο SPSS. Τα αποτελέσματα αναπαρίστανται στον πίνακα παρακάτω. Συγκεκριμένα, όλες οι ομαδοποιήσεις παρήγαγαν αποτελέσματα όπου η τιμή του συντελεστή Cronbach's Alpha ήταν μεγαλύτερη από 0.7 ($\alpha > 0.7$). Από τον πίνακα βλέπουμε ότι ο συντελεστής του Cronbach είναι ικανοποιητικά υψηλός, γεγονός που μεταφράζεται σε υψηλή αξιοπιστία, με την έννοια της εσωτερικής συνέπειας. Άρα οι ομαδοποιημένες ερωτήσεις συνθέτουν ικανοποιητικά την κάθε κλίμακα.

Variables	M	SD	a	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Innovation value	5,05	1,00	0,73	1,00								
2. Psychological value	5,30	0,92	0,80	0,409 (,000)	1,00							
3. Social value	4,03	0,92	0,92	0,465* (,000)	0,653** (,000)	1*						
4. Economic value	5,08	1,17	0,93	0,22 (,010)	0,571 (,000)	0,438 (,000)	1*					
5. Application value	5,01	0,91	0,82	0,146 (,000)	0,292 (,000)	0,304 (,000)	0,388 (,000)	1,00				
6. Use of social media	3,56	0,82	0,77	0,264* (,090)	0,459** (,001)	0,372* (,000)	0,281 (,000)	0,353 (,000)	1,00			
7. Corporate reputation	4,30	0,65	0,84	0,297 (,002)	0,59 (,000)	0,455 (,000)	0,477* (,001)	0,605 (,000)	0,414 (,014)	1*		
8. Application intentions	4,24	0,70	0,82	,140 (,000)	,129 (,000)	,104 (,000)	,075 (,000)	,030 (,000)	,078 (,000)	,147 (,000)	1,00	
9. Age	1,51	0,50	-	(,106)	(,135)	(,229)	(,384)	(,726)	(,367)	(,089)	(,295)	1,00

Πίνακας 2 MO, Τυπική Απόκλιση, Cronbach's Alpha, Συσχέτιση Pearson (Sig. (2-tailed))

Note: N =135.

SD, standard deviation.

*p < 0.05.

**p < 0.01.

***p < 0.001.

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ο δείκτης της συσχέτισης (Pearson Correlation) δείχνει μόνο τον τρόπο που συµμεταβάλλονται οι µεταβλητές, χωρίς να δίνει πληροφορίες για την φύση της συνάφειας. Όλοι οι δείκτες συσχέτισης εμφανίζονται να έχουν θετική κατεύθυνση (όλοι έχουν θετικό πρόσημο) και να είναι στατιστικά σηµαντικοί (µε εξαίρεση την σχέση της µεταβλητής της ηλικίας µε όλες τις άλλες µεταβλητές οι οποίες εμφανίζεται στατιστικά ασήµαντες). Το µέγεθος των δεικτών συσχέτισης κυµάνθηκε από 0,653 έως 0,030 δηλαδή από µέτριο προς χαµηλό, γεγονός που υποδηλώνει την ύπαρξη θετικής αλλά όχι έντονης συσχέτισης µεταξύ όλων των µεταβλητών.

4.1.2 Στατιστική πρόβλεψη: Regression Analysis

Τα αποτελέσµατα της ανάλυσης παλινδρόµησης παρουσιάζονται µέσα από τρεις πίνακες. Στον πρώτο πίνακα (πίνακας 3), «Model Summary» παρουσιάζονται ο δείκτης πολλαπλής συνάφειας («R»), ο συντελεστής προσδιορισµού R^2 για το δείγµα («R Square», δηλ. το ποσοστό της διασποράς των τιµών της εξαρτηµένης µεταβλητής που εξηγείται από την επίδραση των ανεξάρτητων), η εκτίµηση του συντελεστή R^2 για τον

πληθυσμό («Adjusted R Square») και το τυπικό σφάλμα της εκτίμησης αυτής («Std. Error of the Estimate»).

Στον δεύτερο πίνακα (πίνακας 4) («ANOVA») αναπαρίστανται τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης, η ερμηνεία του οποίου εξηγεί, εάν η κλίση της γραμμής παλινδρόμησης είναι διάφορη του μηδενός. Τέλος, ο πίνακας 5 «Coefficients» παρουσιάζει τους μη προσαρμοσμένους («B») και τους προσαρμοσμένους («Beta») συντελεστές παλινδρόμησης για καθεμιά από τις ανεξάρτητες μεταβλητές ξεχωριστά. Αναλύοντας τους αριθμούς της στήλης «Sig.» μπορούμε να προσδιορίσουμε ποιοι από τους συντελεστές είναι στατιστικώς σημαντικοί, δηλαδή ποιες από τις ανεξάρτητες μεταβλητές συμβάλλουν σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,516 ^b	0,266	0,207	0,5807

Πίνακας 3 Model Summary

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,185	10	1,519	4,504	0,000 ^c
	Residual	41,807	125	0,337		
	Total	56,993	134			

Πίνακας 4 ANOVA^a

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,109	0,409		5,156	0,000
	INNOVATION2	0,006	0,060	0,010	0,106	0,916
	DEVELOPMENT	0,202	0,084	0,285	2,404	0,018
	SOCIAL	0,034	0,078	0,048	0,435	0,665
	ECONOMIC	-0,015	0,057	-0,027	-0,258	0,797
	AITHSH	0,154	0,075	0,215	2,071	0,040
	SOCIALMEDIAUSAGE	0,032	0,073	0,040	0,435	0,665

Πίνακας 5 Αποτελέσματα συσχέτισης των 5 προβλεπτικών μεταβλητών και της Εταιρικής Φήμης

Εκτελέσαμε την ανάλυση παλινδρόμησης με την μέθοδο enter, ώστε να ελεγχθεί αν οι παράμετροι που ορίζουν την ελκυστικότητα του εργοδότη συνδέονται με την εταιρική φήμη. Ως μεταβλητές πρόβλεψης ορίστηκαν οι παράμετροι που ορίζουν την ελκυστικότητα του εργοδότη, δηλαδή η αξία ενδιαφέροντος, η κοινωνική αξία, η οικονομική αξία, η αξία ανάπτυξης και η αξία εφαρμογής. Ο δείκτης πολλαπλής συνάφειας ισούται με 0,516 και ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού R^2 είναι ίσος με 0,266. Δηλαδή, το 26,6% της διασποράς της εταιρικής φήμης μπορεί να ερμηνευθεί από την επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών.

Επίσης, η κλίση της γραμμής παλινδρόμησης είναι διαφορετική του μηδενός, $F(10, 125) = 4,504$, $p < 0,001$. Από την επισκόπηση των συντελεστών παλινδρόμησης διαπιστώνουμε ότι δύο (από τις έξι) ανεξάρτητες μεταβλητές συμβάλλουν σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης και αυτές είναι «η αξία προσωπικής ανάπτυξης» ($\beta=0,20$, $t=2,404$, $p<0,05$) και «η αξία των εταιρικών εφαρμογών» ($\beta=0,15$, $t=2,071$, $p<0,05$). Οι υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές εμφανίζουν τιμές συσχέτισης για $r \geq 0,05$, γεγονός που σημαίνει έλλειψη ύπαρξης ισχυρής συσχέτισης με την εξαρτημένη μεταβλητή δηλαδή την εταιρική φήμη. Επομένως, όσο πιο μεγάλη είναι η αξία της προσωπικής ανάπτυξης, δηλαδή αίσθημα υψηλής αυτοπεποίθησης που πηγάζει από την εργασία σε μια συγκεκριμένη εταιρία και ταυτόχρονα μεγάλη αξία των εταιρικών εφαρμογών, δηλαδή η εταιρία παρέχει στους εργαζόμενους ευκαιρίες προαγωγών, αυτό μεταφράζεται στην διαμόρφωση θετικής εταιρικής φήμης. Αυτό που προκύπτει είναι πως το ενδιαφέρον των δυνητικών εργαζομένων επικεντρώνεται σε δυο παραμέτρους: την αξία της προσωπικής ανάπτυξης και την αξία των εταιρικών εφαρμογών.

4.2 Αποτελέσματα υποθέσεων

4.2.1 Αποτελέσματα των πρώτων έξι υποθέσεων (H1-H6)

Από την ανάλυση που προηγήθηκε γίνεται αντιληπτό ότι από τις έξι πρώτες υποθέσεις (H1-H6) που συνθέτουν το ερευνητικό μας μοντέλο επιβεβαιώνονται μόνο οι δυο εξ αυτών. Πιο αναλυτικά η Υπόθεση 4η (H4) “Η αντίληψη των δυνητικών εργαζομένων για την “αξία ανάπτυξης” που παρέχει ο εργοδότης έχει θετική σχέση με την αντίληψή τους για την καλή εταιρική φήμη” και η Υπόθεση 5η (H5) “Η αντίληψη των δυνητικών εργαζομένων για την “αξία εφαρμογής” που παρέχει ο εργοδότης έχει θετική σχέση με την αντίληψή τους για την καλή εταιρική φήμη” είναι αυτές που

υποστηρίζονται με βάση το δείγμα της παρούσας έρευνας. Μέσα από την ανάλυση του παρόντος δείγματος γίνεται αντιληπτό ότι οι δυνητικοί εργαζόμενοι-οι ερωτηθέντες, αντιλαμβάνονται την ύπαρξη υψηλής αξίας ανάπτυξης και υψηλής αξίας εφαρμογής ως παράμετροι μέσω των οποίων διαμορφώνεται θετικά οι αντίληψη των δυνητικών εργαζομένων πως η εταιρία που εφαρμόζει τέτοιες πρακτικές έχει και καλή εταιρική φήμη.

Οι υπόλοιπες υποθέσεις (H1-H2-H3-H6) του υπό μελέτη μοντέλου δεν επιβεβαιώνονται/υποστηρίζονται με βάση τις δοθείσες απαντήσεις που λάβαμε από την κοινοποίηση του ερευνητικού ερωτηματολογίου. Οι μεταβλητές της αξίας ενδιαφέροντος, της κοινωνικής αξίας, της οικονομικής αξίας και της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης εμφανίζονται στατιστικά ασήμαντες, που σημαίνει ότι δεν έχουν ισχυρή συσχέτιση με την εξαρτημένη μεταβλητή της εταιρικής φήμης. Επομένως, οι δυνητικοί εργαζόμενοι/οι ερωτηθέντες δεν αντιλαμβάνονται τις μεταβλητές αυτές ως μέσο επιρροής της αντίληψης τους για μια καλή και θετική εταιρική φήμη.

4.2.2 Αποτελέσματα έβδομης και ένατης υπόθεσης (H7-H9)

Σύμφωνα με την έβδομη υπόθεση, η ύπαρξη καλής/θετικής εταιρικής φήμης στο μυαλό των δυνητικών εργαζομένων, επηρεάζει την πρόθεση τους να αιτηθούν για εργασία στην επιχείρηση εκείνη που έχει καλή εταιρική φήμη. Αφού τρέξαμε το Matrix Procedure στο SPSS Version 3.4, παρήχθησαν τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται παρακάτω, πίνακας 6 και πίνακας 7, όπου εμφανίζονται τα δεδομένα της αλληλεπίδρασης των υπό μελέτη μεταβλητών.

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,6547	0,4286	0,2876	32,7511	3,0000	131,0000	0,0000

Πίνακας 6 Συσχέτιση συνολικής αλληλεπίδρασης της εταιρικής φήμης και της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της ηλικίας στη θέληση των δυνητικών εργαζομένων για αίτηση για εργασία

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,5336	0,8561	-1,7913	0,0755	-3,2272	0,1600
REPUTATI(X)	1,1317	0,2035	5,5614	0,0000	0,7292	1,5343
SOCIALME(W)	1,1574	0,2642	4,3809	0,0000	0,6348	1,6801
Int_1	-0,2087	0,0615	-3,3904	0,0009	-0,3304	-0,0869
Ηλικ(Z)	-0,5389	0,3124	-1,7250	0,0869	-1,1569	0,0792
Int_2	0,1264	0,0717	1,7627	0,0803	-0,0155	0,2682

Πίνακας 7 Συσχέτιση αλληλεπιδράσεων της εταιρικής φήμης και των ΜΚΔ και της ηλικίας στην θέληση των δυνητικών εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):					
	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0574	13,2641	1,0000	129,0000	0,0004
X*Z	0,0134	3,1071	1,0000	129,0000	0,0803
BOTH	0,0636	7,3578	2,0000	129,0000	0,0009

Πίνακας 8 Η επίδραση της σχέσης X*W και X*Z χωρίς όρους αλληλεπίδρασης

Πιο αναλυτικά, τα δεδομένα που εμφανίζονται στον πίνακα 7 δείχνουν την επίδραση της θετικής εταιρικής φήμης (REPUTATI-X) στην πρόθεση των δυνητικών εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία στην συγκεκριμένη εταιρίας (Int_1). Ελέγχοντας την αλληλεπίδραση της ανωτέρω σχέσης προκύπτει το άνω LLCI και το κάτω όριο ULCI της εταιρικής φήμης, το οποίο ισούται με 1,3897 και ,4673 αντίστοιχα με $p=,0001 < 0,05$. Καταλήγουμε συνεπώς στο συμπέρασμα πως η πρόθεση των δυνητικών εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία σε μια εταιρία εξαρτάται και επηρεάζεται έντονα και ισχυρά από την ύπαρξη καλής εταιρικής φήμης στο μυαλό των εν δυνάμει εργαζομένων για την προκειμένη εταιρία. Τα παραπάνω υποστηρίζονται και από τα δεδομένα που αναπαρίστανται και στον πίνακα 6, ο οποίος εμπεριέχει τις τιμές συσχέτισης της συνολικής αλληλεπίδρασης των υπό μελέτη μεταβλητών στην εξαρτημένη μεταβλητή. Απόρροια της ανάλυσης που προηγήθηκε είναι η επιβεβαίωση της έβδομης υπόθεσης (H7) του ερευνητικού μας μοντέλου.

Ακόμη, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που παρουσιάζονται στους πίνακες 6,7 και 8 γίνεται φανερό πως η δημογραφική μεταβλητή της ηλικίας (Ηλικ Z) δεν επηρεάζει την ένταση της σχέσης ανάμεσα στην εταιρική φήμη και την πρόθεση των δυνητικών εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία σε μια εταιρία,

όπως υποστηρίζεται από την υπόθεση 9 (H9) (Int_2). Συγκεκριμένα, προκύπτει έπειτα από τον έλεγχο της υπόθεσης 9 ότι το άνω LLCI και το κάτω όριο ULCI αυτής να ισούται με -1,1569 και ,0792 αντίστοιχα με $p=,0869 > 0,05$, πίνακας 7. Συνθήκη που επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα του πίνακα 8, δηλαδή X*Z -η σχέση της εταιρικής φήμης και της πρόθεσης των δυνητικών εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία σε μια εταιρία δεν επηρεάζεται από την παράμετρο της ηλικίας ως προς την ένταση της- με $p=,0803 > 0,05$. Σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η υπόθεση 9 (H9) δεν επιβεβαιώνεται βάσει του δείγματος που εξετάζουμε.

4.2.3 Αποτελέσματα όγδοης υπόθεσης (H8)

Για την εξέταση της όγδοης υπόθεσης (H8), ότι δηλαδή η αντίληψη των δυνητικών εργαζομένων για την χρήση των ΜΚΔ ως μέσο προσέλκυσης, καθορίζει θετικά την σχέση ανάμεσα στην εταιρική φήμη και την πρόθεση αίτησης για εργασία και την ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από αυτή, επιλέξαμε την εντολή Matrix Procedure στο SPSS Version 3.4. Αναλυτικότερα, μελετήθηκε η επίδραση της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, ως μεσολαβητικής μεταβλητής, στην ένταση της σχέσης μεταξύ της εταιρικής φήμης και της πρόθεσης των δυνητικών εργαζομένων να αιτηθούν εργασία σε μια εταιρία.

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
0,6547	0,4286	0,2876	32,7511	3,0000	131,0000	0,0000

Πίνακας 9 Συσχέτιση συνολικής αλληλεπίδρασης μεταξύ της εταιρικής φήμης και της πρόθεσης για αίτηση

Model	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-1,5336	0,8561	-1,7913	0,0755	-3,2272	0,1600
REPUTATI(X)	1,1317	0,2035	5,5614	0,0000	0,7292	1,5343
SOCIALME(W)	1,1574	0,2642	4,3809	0,0000	0,6348	1,6801
Int_1	-0,2087	0,0615	-3,3904	0,0009	-0,3304	-0,0869

Πίνακας 10 Συσχέτιση αλληλεπιδράσεων της εταιρικής φήμης και της πρόθεσης για αίτηση

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

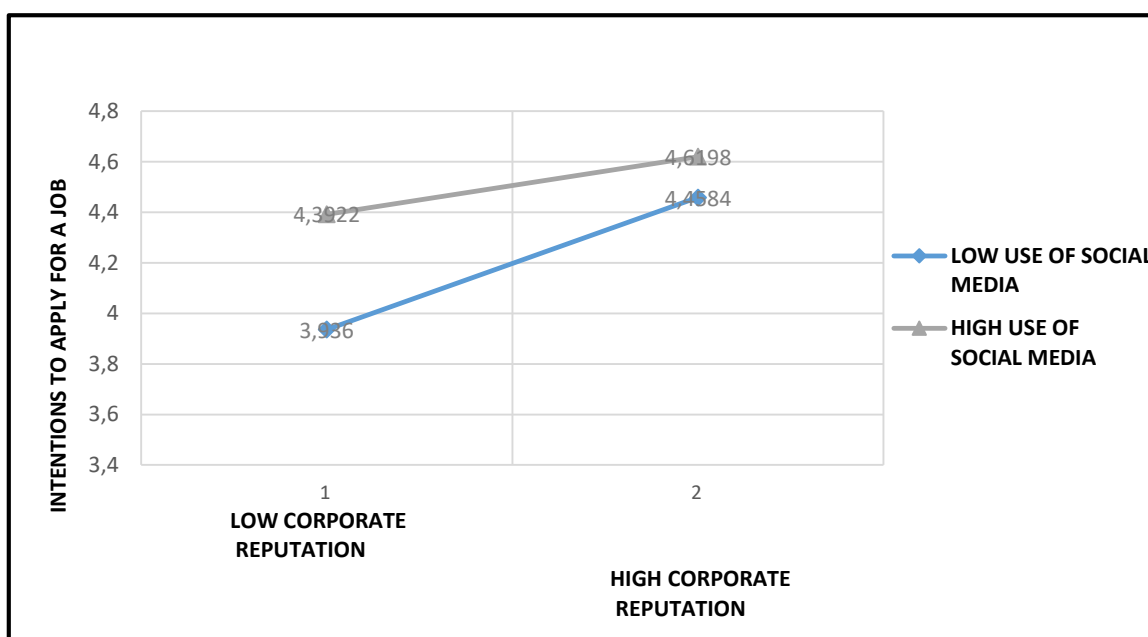
	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	0,0501	11,4951	1,0000	131,0000	0,0009

Πίνακας 11 Η επίδραση της σχέσης Z*W χωρίς όρους αλληλεπίδρασης

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

SOCIALME	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
2,9200	0,5225	0,0734	7,1172	0,0000	0,3772	0,6677
3,6667	0,3667	0,0809	4,5318	0,0000	0,2066	0,5267
4,3333	0,2276	0,1056	2,1553	0,0330	0,0187	0,4364

Πίνακας 12 Η συσχέτιση της επίδρασης των MKΔ



Διάγραμμα 1 Διαγραμματική απεικόνιση της επίδρασης της μεσολαβητικής μεταβλητής MKΔ

Λαμβάνοντας υπόψιν τα δεδομένα που παρουσιάζονται παραπάνω και τις τιμές του διαγράμματος 1, οδηγούμαστε στην δημιουργία τεσσάρων διαφορετικών συνθηκών που σχετίζονται με την υπόθεση 8 (H8). Η πρώτη συνθήκη αποτυπώνεται από το σημείο 3,9360 (4,000-2,9200) έστω σημείο A, το οποίο αναπαριστά την ύπαρξη χαμηλής εταιρικής φήμης και μειωμένης έντασης χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από τους δυνητικούς εργαζόμενους. Επίσης, το σημείο 4,4584 (5,000-2,9200) έστω σημείο B δείχνει την ύπαρξη καλής φήμης του εργοδότη και μειωμένης έντασης χρήσης των μέσων

κοινωνικής δικτύωσης από τους δυνητικούς εργαζόμενους. Έστω το σημείο Γ 4,3922 (4,000-4,333) αναπαριστά την ύπαρξη χαμηλής εταιρικής φήμης και υψηλής έντασης χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από τους δυνητικούς εργαζόμενους. Τέλος έστω το σημείο Δ 4,6198 (5,000-4,333) δείχνει την ύπαρξη καλής φήμης του εργοδότη και υψηλής έντασης χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από τους δυνητικούς εργαζόμενους.

Η απόσταση ανάμεσα στα σημεία Α και Γ δείχνει την μεταβολή της πρόθεσης των δυνητικών εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία σε έναν οργανισμό, λαμβάνοντας ως δεδομένη την χαμηλή εταιρική φήμη και μεταβάλλοντας την τιμή του μεσολαβητικού παράγοντα της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από τους εν δυνάμει εργαζομένους από χαμηλή προς υψηλή αντίστοιχα. Ακόμη, η απόσταση ανάμεσα στα σημεία Β και Δ δηλώνει την μεταβολή της πρόθεσης των δυνητικών εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία σε έναν οργανισμό, λαμβάνοντας ως δεδομένη την καλή εταιρική φήμη και μεταβάλλοντας την τιμή του μεσολαβητικού παράγοντα της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από τους εν δυνάμει εργαζομένους από χαμηλή σε υψηλή αντίστοιχα.

Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουμε είναι πως η μεσολαβητική μεταβλητή της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης επηρεάζει την ένταση της σχέσης ανάμεσα στην εταιρική φήμη και την πρόθεση των εν δυνάμει εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία σε έναν οργανισμό. Χαρακτηριστικά, η ένταση της αλληλεπίδρασης στην παραπάνω σχέση, από την χρήση των μέσων δικτύωσης, να εμφανίζεται πιο ισχυρή όταν η υπό μελέτη εταιρία έχει κακή ή λιγότερη καλή φήμη ως εργοδότης ($3,9360 \rightarrow 4,3922$) > ($4,4584 \rightarrow 4,6198$) \Rightarrow ($0,4562 > 0,1614$), διάγραμμα 1. Οργανισμοί με λιγότερη καλή εταιρική φήμη φαίνεται να ευνοούνται περισσότερο από την χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε σχέση με οργανισμούς που έχουν καλή εταιρική φήμη ως προς την πρόθεση των εν δυνάμει εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία. Επομένως, η υπόθεση 8 (H8) για το υπό μελέτη μοντέλο επιβεβαιώνεται με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

Ανεξάρτητη μεταβλητή	Διαμεσολαβητική μεταβλητή	Εξαρτημένη μεταβλητή	Υποθέσεις
Αξία ενδιαφέροντος ->	Εταιρική Φήμη	Πρόθεση αίτησης	H1: Απορρίπτεται
Κοινωνική Αξία ->	Εταιρική Φήμη	Πρόθεση αίτησης	H2: Απορρίπτεται
Οικονομική αξία ->	Εταιρική Φήμη	Πρόθεση αίτησης	H3: Απορρίπτεται
Αξία ανάπτυξης ->	Εταιρική Φήμη	Πρόθεση αίτησης	H4: Επιβεβαιώνεται
Αξία εφαρμογής ->	Εταιρική Φήμη	Πρόθεση αίτησης	H5: Επιβεβαιώνεται
Μέσω κοινωνικής δικτύωσης ->	Εταιρική Φήμη	Πρόθεση αίτησης	H6: Απορρίπτεται
Εταιρική Φήμη ->		Πρόθεση αίτησης	H7: Επιβεβαιώνεται
Εταιρική Φήμη ->	Μέσω κοινωνικής δικτύωσης	Πρόθεση αίτησης	H8: Επιβεβαιώνεται
Εταιρική Φήμη ->	Γενιά Y	Πρόθεση αίτησης	H9: Απορρίπτεται

Πίνακας 13 Συγκεντρωτικός πίνακας των αποτελεσμάτων των υποθέσεων

Κεφάλαιο 5ο : Συμπεράσματα και προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα –Συζήτηση

Η παρούσα εργασία μελέτησε και ανέλυσε τους παράγοντες εκείνους που επιδρούν αρχικά στην διαμόρφωση μια θετικής δυνατής εταιρικής φήμης. Έχοντας ως στόχο να ανιχνεύσει και κατ' επέκταση να ερμηνεύσει τις παραμέτρους που προκαλούν το ενδιαφέρον των εν δυνάμει εργαζομένων να αιτηθούν για εργασία. Απόρροια της ερευνητικής συλλογιστικής που ακολουθήθηκε αποτελεί η απόπειρα κάλυψης ορισμένων κενών ή μη καλά φωτισμένων πεδίων. Πιο αναλυτικά, τα πεδία αυτά σχετίζονται με την ολοένα και αυξανόμενη ανάγκη από την πλευρά των επιχειρήσεων να διεκδικήσουν τα δυνητικά τους ταλέντα, σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά εργασίας.

Αρχικά διερευνήσαμε τις σχέσεις μεταξύ των πέντε διαστάσεων της ελκυστικότητας του εργοδότη, την χρήση των κοινωνικών μέσων, την εταιρική φήμη, την ηλικιακή ομάδα Y και την πρόθεση των δυνητικών εργαζομένων να υποβάλουν αίτηση για εργασία. Ωστε να εντοπιστούν οι παράμετροι εκείνου, στους οποίους οι οργανισμοί/ εταιρίες πρέπει να επικεντρώσουν την προσοχή τους ώστε να αναπτύξουν την επωνυμία τους ως εργοδότες. Χρησιμοποιώντας, την επεξηγηματική ποσοτική μεθοδολογία έρευνας και το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο κατορθώσαμε να

συλλέξουμε τα απαιτούμενα δεδομένα. Επιπλέον, για τους σκοπούς της έρευνας μεταφράστηκε το ερωτηματολόγιο στα Ελληνικά καθότι το δείγμα μας ήταν εν δυνάμει Έλληνες εργαζόμενοι.

Αφού ολοκληρώθηκε η ανάλυση των στατιστικών αποτελεσμάτων καταλήξαμε να δεχτούμε τέσσερεις (4) από τις εννιά (9) ερευνητικές υποθέσεις πάνω στις οποίες στηρίχθηκε το υπό μελέτη μοντέλο. Τα δεδομένα που παρήχθησαν από την ανάλυση στο πρόγραμμα SPSS, αλλάζουν την βαρύτητα των πέντε διαστάσεων της ελκυστικότητας του εργοδότη και τους σχετικούς δείκτες τους σε σύγκριση με την βαρύτητα που δίνεται στην κλίμακα του αρχικού μοντέλου που υιοθετήσαμε. Το γεγονός αυτό δικαιολογείται από πολιτιστικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες που διαφοροποιούν το δείγμα της παρούσας, εν δυνάμει Έλληνες εργαζόμενοι, από την αρχική έρευνα, Νορβηγοί φοιτητές.

Σημαντική κρίνεται επίσης και η συνεισφορά της παρούσας έρευνας στο πεδίο της φήμης του εργοδότη. Αναλυτικότερα, τα ευρήματα που προέκυψαν από την μελέτη του μοντέλου, οδήγησαν στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών της ελκυστικότητας του εργοδότη τα οποία οι δυνητικοί εργαζόμενοι αναζητούν και αξιολογούν ως πιο σημαντικά για τους μελλοντικούς εργοδότες τους. Συγκεκριμένα, από τις πέντε διαστάσεις της ελκυστικότητας του εργοδότη η αξία ανάπτυξης και η αξία εφαρμογής επιδρούν θετικά στην δημιουργία καλής εταιρικής φήμης στο μυαλό των δυνητικών εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, οι διαστάσεις της αξίας ενδιαφέροντος, της κοινωνικής και οικονομικής αξίας δεν εμφάνισαν ισχυρή συσχέτιση με την μεταβλητή της εταιρικής φήμης. Τα ανωτέρω συμπεράσματα είναι μερικώς ευθυγραμμισμένα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Berthon et al., (2005). Όπως χαρακτηριστικά υπογραμμίζεται στα συμπεράσματα της μελέτης των Berthon et al., (2005), και οι πέντε μεταβλητές της ελκυστικότητας του εργοδότη κρίνονται στατιστικά σημαντικές ως προς τον βαθμό επηρεασμού μιας καλής και δυνατής εταιρικής φήμης.

Γίνεται λοιπόν φανερό πως άυλες παράμετροι, όπως η δυνατότητα ο οργανισμός να κάνει τα άτομα να αισθάνονται μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και να δίνεται η ευκαιρία οι εργαζόμενοι να αποκτήσουν εμπειρία σε διάφορα τμήματα του οργανισμού, να έχουν μεγαλύτερη σημασία και αξία στην διαδικασία επιλογής εργοδότη. Τα συμπεράσματα της έρευνας φαίνεται να διαφοροποιούνται από την αντίληψη, πως οι οικονομικές απολαβές αποτελούν τον σημαντικότερο παράγοντα προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων (Cappelli, 1999).

Επίσης, η απουσία ισχυρής συσχέτισης της κοινωνικής αξίας με την εταιρική φήμη, αποτελεί ένα επίμαχο συμπέρασμα καθότι το εργασιακό περιβάλλον θεωρείται υψίστης σημασίας παράγοντα για τους εργαζόμενους. Ωστόσο, μια βάσιμη αιτιολογία που δικαιολογεί το παραπάνω αποτέλεσμα, αποτελεί η δυσκολία προσδιορισμού και αξιολόγησης των εργασιακών σχέσεων στο υποθετικό σενάριο που τίθεται στο ερευνητικό ερωτηματολόγιο. Ενδεικτικά να αναφέρουμε πως οι ερωτηθέντες χρειάστηκε να προσδιορίσουν σε τι βαθμό συμφωνούν ή διαφωνούν σε ερωτήσεις του τύπου: Οι εργαζόμενοι έχουν καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους τους, Επικρατούν καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, χωρίς αυτοί ήδη να εργάζονται στον συγκεκριμένο οργανισμό.

Ακόμη, η χρήση των κοινωνικών μέσων εξετάστηκε ως μεταβλητή ανάπτυξης εκστρατειών για την ενίσχυση της φήμης του εργοδότη (H6) και παράλληλα ως εργαλείο προσέλκυσης δυνητικών εργαζομένων (H8). Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας ο διττός ρόλος της χρήσης των ΜΚΔ επιβεβαιώνεται. Τόσο από πλευράς ενίσχυσης της εταιρικής φήμης όσο και ως μέσο προσέλκυσης ταλέντων. Η θετική επίδραση που ασκεί η ορθή αξιοποίηση της χρήσης των κοινωνικών μέσων μπορεί να αποδώσει πιο αποτελεσματικά, εφόσον ακολουθηθεί μια στοχευμένη εστίαση στους παράγοντες που αναγνωρίζονται ως σημαντικοί για τους εν δυνάμει εργαζόμενους. Τα ανωτέρα αποτελέσματα βρίσκονται σε συμφωνία με τις έρευνες από τους Backhaus & Tikoo (2004) και Davison et al. (2011). Επίσης, οι Collins & Stevens (2002) στην μελέτη τους με δείγμα φοιτητές πολυτεχνικών σχολών και ειδικά Μηχανικούς, κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η αντίληψη της φήμης ενός οργανισμού μπορεί να βελτιωθεί παρέχοντας πληροφορίες μέσα από τις προσφερόμενες θέσεις εργασίας μέσω του διαδικτύου.

Από την άλλη, η παράμετρος της ηλικίας –Γενιά Y– ως μεσολαβητική μεταβλητή, φαίνεται να μην επηρεάζει την ένταση της συσχέτισης μεταξύ εταιρικής φήμης και πρόθεσης αίτησης για εργασία. Δηλαδή, δυνάμει εργαζόμενοι ανεξαρτήτως ηλικίας θα έχουν την πρόθεση να αιτηθούν για εργασία σε μια εταιρία με καλή φήμη. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας διαφέρουν από αυτά που παρουσιάζονται στην έρευνα των Mićić & Mićudová, (2018). Αναλυτικότερα τα ευρήματα της έρευνας τους δείχνουν ότι οι εργοδότες αξιοποιούν τον ιστότοπο σταδιοδρομίας τους, για να προσελκύσουν άτομα της Γενιάς Y. Ενώ, η χρήση ιστότοπων κοινωνικής δικτύωσης εμφανίζεται ως ανεπαρκής ώστε να έλξει τους Μιλένιαλ, συμπέρασμα το οποίο βρίσκεται σε αντίθεση με τα

ευρήματα της παρούσας. Ωστόσο, επιπλέον έρευνα και μελέτη της ανωτέρας σχέσης κρίνεται απαραίτητη, ώστε να υπάρχει μια καλύτερη εικόνα των αποτελεσμάτων.

Κλείνοντας, σύμφωνα με τα ερευνητικά ευρήματα καταλήξαμε στο συμπέρασμα, πως η ύπαρξη καλής/δυνατής εταιρικής φήμης συσχετίζεται έντονα και θετικά με την πρόθεση αίτησης για εργασία. Αποτέλεσμα πλήρως ευθυγραμμισμένο με συμπεράσματα της υπάρχουσας βιβλιογραφίας (Edwards, 2010; Belt and Paolillo, 1982; Gatewood et al., 1993, in Cable and Turban, 2003; Collins and Han, 2004). Στην μελέτη του ο Edwards (2010), βρήκε ότι όταν ένας οργανισμός έχει καλή/δυνατή εταιρική φήμη, οι δυνητικοί εργαζόμενοι εμφανίζουν περισσότερες πιθανότητες να αιτηθούν για εργασία στην συγκεκριμένη εταιρία.

5.1 Πρακτικές εφαρμογές

Κάθε ερευνητική διαδικασία πέραν της ενίσχυσης και της επέκτασης της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, βασικός σκοπός της είναι και η παραγωγή συμπερασμάτων τα οποία ο ερευνητής οφείλει να αποκωδικοποιήσει ώστε να τα μεταφέρει σε πρακτικό επίπεδο σε συνεργασία με τους επαγγελματίες της ΔΑΠ. Ένα από τα κύρια συμπεράσματα της παρούσας αποτελεί, η αλλαγή της προσοχής και της εστίασης των εκστρατειών για την φήμη του εργοδότη. Αναλυτικότερα, οι επαγγελματίες της ΔΑΠ πρέπει να λάβουν υπόψη τους μη-οικονομικές παραμέτρους, όπως την αξία ανάπτυξης, την αξία εφαρμογών και την χρήση των ΜΚΔ, όταν σχεδιάζουν τις ενέργειες για την ανάπτυξη και ενίσχυση της φήμης του εργοδότη.

Επιπλέον, οι οργανισμοί οφείλουν να ξανασχεδιάσουν εσωτερικές διαδικασίες και να υιοθετήσουν νέες πρακτικές διαχείρισης της φήμης τους. Αναλυτικότερα, η ανάπτυξη πρακτικών που θα ενισχύουν τα επίπεδα αυτοπεποίθησης και θα καλλιεργούν την ύπαρξη θετικών συναισθημάτων για του εργαζόμενους αποτελούν το πρώτο βήμα προς την επιδιωκόμενη κατεύθυνση. Ο έλεγχος εργασίας (job autonomy), δηλαδή η ικανότητα ενός εργαζόμενου να επηρεάζει και να ελέγχει τις παραμέτρους που σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας του. Η σαφήνεια του ρόλου (job clarity), δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος έχει σαφή και ξεκάθαρη γνώση των καθηκόντων, των αρμοδιοτήτων και της εργασιακής διαδικασίας. Και, τέλος, η εργασιακή ασφάλεια (job security), δηλαδή η πιθανότητα το άτομο/εργαζόμενος να χάσει την δουλειά του. Κάθε μια από τις αναφερόμενες εργασιακές πρακτικές, αποτελούν ενδεικτικές προτάσεις

που οι εταιρίες μπορούν να ενσωματώσουν στον τρόπο λειτουργία τους, ώστε ο βαθμός ελκυστικότητας τους να ενισχυθεί μέσω της παραμέτρου της αξίας ανάπτυξης.

Προς την κατεύθυνση αυτή, κρίνεται επίσης σημαντική και η ενίσχυση των δυνατοτήτων που έχουν οι εργαζόμενοι να εργαστούν και να αποκτήσουν εμπειρία σε διάφορα τμήματα του οργανισμού. Οι ευκαιρίες που έχουν οι εργαζόμενοι να μεταλαμπαδεύουν τις γνώσεις και τις εμπειρίες με άλλους συναδέλφους. Επιπλέον, η παροχή ευκαιριών για προαγωγή και επαγγελματική ανέλιξη. Η αξία εφαρμογής ως κομμάτι του βαθμού ελκυστικότητας μπορεί να παρουσιαστή με την ενδεικτική αναφορά των παραπάνω πρακτικών. Για να μπορέσουν, λοιπόν, οι επαγγελματίες των Ανθρωπίνων Πόρων να αναπτύξουν τους μηχανισμούς εκείνους που θα κατορθωθούν να δημιουργήσουν τις συνθήκες αυτές διευρύνουν την οπτική τους και να υιοθετήσουν νέα μέτρα. Για παράδειγμα, το χτίσιμο μια εργασιακής κουλτούρας η οποία θα ενθαρρύνει και παράλληλα θα υποστηρίζει την ανταλλαγή πληροφοριών (information sharing), που σημαίνει ότι τα άτομα θα έχουν την δυνατότητα να μοιράζονται πληροφορίες, γνώσεις, πρακτικές, εμπειρίες και διαδικασίες. Ακόμη, πολιτικές διαχείρισης ταλέντων (talent management), προγράμματα κατάρτισης (training) και διαδικασίες ανάπτυξης της σταδιοδρομίας (career development), αποτελούν πρακτικές που οφείλουν να συμπεριλάβουν οι οργανισμοί και οι ασκούντες διοίκησης όταν σχεδιάζουν τα βήματα ανάπτυξης και εξέλιξης τους.

Η τελευταία σημαντική παράμετρος στην οποία οφείλουν να στρέψουν την προσοχή και κομμάτι των πόρων τους οι επιχειρήσεις, είναι η χρήση των ΜΚΔ. Ως αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής τόσο των εταιριών όσο και των εργαζομένων, τα μέσα δικτύωσης ζητούν και έχουν ήδη λάβει ένα κρίσιμο ρόλο στην σκακιέρα του της οικονομικής, κοινωνικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αγνοώντας την ισχυρή συνεισφορά τους σίγουρα οδηγούμαστε με γοργά βήματα εκτός πλάνο. Από την άλλη πλευρά, η πρόχειρη αντιμετώπιση τους ενδέχεται να επιφέρει μη επιθυμητά αποτελέσματα. Επομένως, κρίνεται αναγκαία μια ολιστική και καλά σχεδιασμένη προσέγγιση ως προς την χρήση των ΜΚΔ, για να μπορέσει ο κάθε οργανισμός να αποσπάσει τα μέγιστα οφέλη που απορρέουν της ορθής αξιοποίησης τους. Η ενεργή παρουσία σε πλατφόρμες δικτύωσης όπως Facebook, LinkedIn, Tweeter κτλ., η δημιουργία χρήσιμου περιεχομένου, η προβολή των εργασιακών συνθηκών, η κοινοποίηση ευκαιριών απασχόλησης και η συνεχής ενημέρωση για εταιρικά θέματα αποτελούν ορισμένες χαρακτηριστικές ενέργειες που θα μπορούσαν να προκαλέσουν την αλλαγή.

5.2 Περιορισμοί και θέματα για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα έρευνα διερεύνησε τις αντιλήψεις των δυνητικών εργαζομένων ως προς τις διαστάσεις που προσδιορίζουν την ελκυστικότητα ενός εργοδότη και πως η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από τους εργοδότες συνδέονται με την εταιρική φήμη και την πρόθεση για εργασία στην ελληνική πραγματικότητα. Ένας από τους βασικούς περιορισμούς της έρευνας ήταν ο πληθυσμός του δείγματος ο οποίος έφερε κάποια ειδικά χαρακτηριστικά.

Αρχικά, το μέγεθος του δείγματος μεν για τα πλαίσια υλοποίησης μια διπλωματικής εργασίας ήταν ικανοποιητικός όχι όμως μεγάλο, ώστε να μας οδηγεί σε αποτελέσματα τα οποία μπορούν να γενικευτούν και να προσδιορίσουν μια τάση. Ακόμη, καθότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων δήλωσε πως κατοικεί στην Βόρεια Ελλάδα, αυτό αυτομάτως δημιουργεί μια επιπλέον σύγχυση για το κατά πόσο τα αποτελέσματα που παρήχθησαν δεν θα ήταν διαφορετικά στην περίπτωση εκείνη που το δείγμα είχε διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Ένας δεύτερος περιοριστικός παράγοντας ήταν η ύπαρξη της πανδημίας. Ο διαμοιρασμός του ερωτηματολογίου έλαβε χώρα κατά τους χειμερινούς μήνες του 2020-2021, μια περίοδο με έντονη έξαρση του φαινομένου του κορονοϊού. Μια εμβόλιμη και εξαιρετικά ασυνήθιστη κατάσταση η οποία ενδεχομένως να μετέβαλε τις αντιλήψεις και τον τρόπο που θα προσέγγιζαν τις ερωτήσεις οι συμμετέχοντες.

Επίσης, αξίζει να υπογραμμιστεί πως οι ερωτηθέντες στην συντριπτική τους πλειοψηφία είναι άτομα που έχουν βιώσει μια από τις πιο έντονες και μακροχρόνιες οικονομικές κρίσεις. Η Ελλάδα, στην οποία κατοικούν όλοι οι ερωτηθέντες, πέρασε και συνεχίζει να περνάει μια οικονομική ύφεση η οποία σε μεγάλο ή μικρό βαθμό έχει επηρεάσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων και των δυνάμει εργαζομένων σε θεάματα που άπτονται της εργασίας. Με ποσοστά ανεργίας που σε ορισμένες περιόδους άγγιξαν ποσοστά της τάξεως 28,2% (Ιούλιος 2013) και γενικότερα συνεχώς από το 2013 έως και τις αρχές του 2018 τα ποσοστά ανεργίας ξεπερνούσαν το 22%¹, με την κατάσταση να εμφανίζει μια μικρή βελτίωση με τον δείκτη όμως να παραμένει από τους υψηλότερους στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

¹ <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SJO02/>

Οι παραπάνω περιορισμοί καθιστούν ιδιαίτερες τις συνθήκες και το περιβάλλον που πλαισιώνουν τον πληθυσμό του δείγματος. Συνεπώς, κάθε απόπειρα γενικεύσεων μόνο όχι μόνο βάσιμη και λογική δεν είναι αλλά μπορεί να δημιουργήσει και στρεβλώσεις.

Σύμφωνα με την συζήτηση των αποτελεσμάτων που προηγήθηκε και την παράθεση των κυριότερων περιορισμών που υπόκειται η έρευνα, οδηγούμαστε στην αναφορά ορισμένων προτάσεων για μελλοντική έρευνα. Μεγάλο θα ήταν το ερευνητικό ενδιαφέρον αν η προσοχή στρεφόταν στην πλευρά των εργοδοτών. Συγκεκριμένα, η διερεύνηση της αντίληψης των εργοδοτών και των επαγγελματιών της ΔΑΠ ως προς την φήμη του εργοδότη (employer branding) όπως επίσης και ο βαθμός στον οποίο είναι πρόθυμη να την χρησιμοποιήσουν ως εργαλείο προέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης των εργαζομένων.

Μια ακόμη πρόταση θα μπορούσε να είναι, ο εμπλουτισμός της κλίμακας ελκυστικότητας του εργοδότη και από άλλες παραμέτρους, μέσω των οποίων θα μετρούνται οι παράγοντες εκείνους που κρίνονται σημαντικοί για την διατήρηση των εργαζομένων. Καθώς όσο σημαντική είναι η διαδικασία προσέλκυσης εργαζομένων άλλο τόσο σημαντική κρίνεται και η διατήρηση τους. Και αυτό γιατί τι νόημα έχει να αναπτύσσει την φήμη της ως εργοδότη μια εταιρία ώστε να έλξει τα talenta αν δεν έχει αναπτύξει παράλληλα τις διαδικασίες εκείνες που θα κατορθώσουν να δεσμεύσουν τον εργαζόμενο στον οργανισμό που απασχολείται.

Βιβλιογραφία

Αγγλική

- Aaker, D. A., 1996. Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3), pp. 102-120.
- Aarts, D., 2010. It's a GR8 way 2 hire. *Profit*, 29(6), pp. 59-60.
- Agrawal, R. K., and Swaroop, P., 2009. Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates. *Vision*, 13(3), pp. 41-49.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., and Cable, D. M., 2001. Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and psychology*, 16(2), pp. 219-237.
- AlShathry, O., 2016. Business process management: a maturity assessment of Saudi Arabian organizations. *Business Process Management Journal*, 22(3), pp. 507-521.
- Ambler, T., 2000. Marketing metrics. *Business strategy review*, 11(2), pp. 59-66.
- Ambler, T., and Barrow, S., 1996. The employer brand. *Journal of brand management*, 4(3), pp. 185-206.
- attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24, pp. 151–173.
- Backhaus, K. B., 2004. An exploration of corporate recruitment descriptions on Monster. com. *The Journal of Business Communication*, 41(2), pp. 115-136.
- Backhaus, K., and Tikoo, S., 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), pp. 501-517.
- Balmer, J. M. T., and Gray, E. R., 2003. Corporate brands. What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7–8), pp.972–997.
- Belt, J. A., and Paolillo, J. G., 1982. The influence of corporate image and specificity of candidate qualifications on response to recruitment advertisement. *Journal of Management*, 8(1), pp. 105-112.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D. and Crothers, S., 2002. Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), pp. 133-142.

- Berthon, P., Ewing, M., and Hah, L. L., 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), pp. 151-172.
- Bondarouk, T., Ruel, H., Axinia, E., and Arama, R., 2013. What Is the Future of Employer Branding through Social Media? Results of the Delphi Study into the Perceptions of HR Professionals and Academics. *Social Media in Human Resources Management*, pp. 23–57.
- Boxall, P., 1996. The Strategic Hrm Debate and the Resource-Based View of the Firm. *Human Resources Management Journal*, 6(3), pp. 59-75.
- Cable, D. M., and Judge, T. A., 1996. Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), pp. 294-311.
- Cable, D. M., and Turban, D. B., 2003. The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), pp. 2244-2266.
- Caers, R., and Castelyns, V., 2011. LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review*, 29(4), pp. 437-448.
- Capowski, G., 1997. Dealing with the labor shortage from the inside out. *HR Focus*, 74(11), pp. 2-2.
- Cappelli, P., 2001. Making the most of on-line recruiting. *Harvard business review*, 79(3), pp. 139-148.
- Collins, C. J., and Han, J., 2004. Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel psychology*, 57(3), pp. 685-717.
- Collins, C. J., and Stevens, C. K., 2002. The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of applied psychology*, 87(6), pp. 1121-113
- Davies, G., 2008. Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5–6), pp. 667–681.

- Davison, H. K., Bing, M. N., Kluemper, D. H., and Roth, P. L., 2016. Social media as a personnel selection and hiring resource: Reservations and recommendations. *In Social media in employee selection and recruitment*, Springer, Cham, pp. 15-42.
- De Chernatony, L., 1999. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of marketing management*, 15(1-3), pp. 157-179.
- Dell, D., and Ainspan, N., 2001. Engaging Employees Through Your Brand. The Conference Board.
- Dineen, B. R., Ash, S. R., and Noe, R. A., 2002. A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of Web-based recruitment. *Journal of Applied psychology*, 87(4), pp. 723-734.
- Edwards, M.R., 2010. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), pp. 5-23.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C., 2005. Why are individuals attracted to organizations?. *Journal of management*, 31(6), pp. 901-919.
- Eisner, S. P., 2005. Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), pp. 4-15.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M., and Berthon, P., 2002. Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of advertising*, 21(1), pp. 3-22.
- Figurska, I., and Matuska, E., 2013. Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management and Ergonomics*, 7(2), pp. 35-51.
- Flanagin, A. J., Hocevar, K. P., and Samahito, S. N., 2014. Connecting with the user-generated Web: how group identification impacts online information sharing and evaluation. *Information, Communication and Society*, 17(6), pp. 683-694.
- Fombrun, C., and Van Riel, C., 1997. The reputational landscape. *Corporate reputation review*, 1(1-2), pp. 1-16.
- Foster, C., Punjaisri, K. and Cheng, R., 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand Management*, 19(6), pp. 401-409.

- Fulmer, I. S., Gerhart, B., and Scott, K. S., 2003. Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel psychology*, 56(4), pp. 965-993.
- Furu, N., 2011. De beste hodene er på nett (The bestheads are online). *Personal og ledelse*, 4, pp. 32-35.
- Gaddam, S., 2008. Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), pp. 45-55.
- Gartner, W.B., and Porter, M.E., 1985. Competitive strategy. *Academy of Management Review*, 10(4), pp. 4873-875.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., and Lautenschlager, G. J., 1993. Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. *Academy of Management journal*, 36(2), pp. 414-427.
- Gilly, M. C., & Wolfenbarger, M., 1998. Advertising's internal audience. *Journal of Marketing*, 62(1), pp. 69-88.
- Gravett, L., and Throckmorton, R., 2007. *Bridging the generation gap*. Red Wheel/Weiser. [pdf] Available at:
[https://books.google.gr/books?id=l95EDwAAQBAJ&lpg=PA5&ots=k29Q91bzq_&dq=Gravett%20and%20Throckmorton%20\(2007\)&lr&hl=el&pg=PP1#v=onepage&q=Gravett%20and%20Throckmorton%20\(2007\)&f=false](https://books.google.gr/books?id=l95EDwAAQBAJ&lpg=PA5&ots=k29Q91bzq_&dq=Gravett%20and%20Throckmorton%20(2007)&lr&hl=el&pg=PP1#v=onepage&q=Gravett%20and%20Throckmorton%20(2007)&f=false)
- Green, A., Atfield, G., and Barnes, S. A., 2015. *Employer involvement and engagement. Talent Match Case Study Theme Report*. Sheffield: Center for Regional Economic and Social Research.
- Griffin, L., and Clarke, T., 2008. Employer Branding. Your Customers Know Your Brand & Values... Do Your Employees. *Bridge Partners Insights*.
- Gupta, S., and Zeithaml, V., 2006. Customer metrics and their impact on financial performance. *Marketing science*, 25(6), pp. 718-739.
- Harris, F. and de Chernatony, L., 2001. Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), pp. 441-456.
- Highhouse, S., Lievens, F., and Sinar, E.F., 2003. Measuring Attraction to Organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), PP. 986-1001.

- Hillebrandt, I., and Ivens, B. S., 2012. How to measure Employer Brands? The Development of a Comprehensive Measurement Scale. *Marketing Theory and Applications*, 23, pp. 52-62.
- Hunt, K. G., 2010. Finders keepers: Social media strategies help find top talent. *Journal of property management*, 75(6), pp. 36-41.
- Huselid, M. A., 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), pp. 635-672.
- Jenner, S. J. & Taylor, S., 2008. Employer Branding – Fad or the Future of HR? Employer branding. The latest fad or the future of HR? Research insight. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Jo Hatch, M. and Schultz, M., 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), pp. 1041-1064.
- Judge, T. A., & Cable, D. M., 1997. Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel psychology*, 50(2), pp. 359-394.
- Jurgensen, C. E., 1978. Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied psychology*, 63(3), pp. 267-276.
- K. Ito, J., M. Brotheridge, C. and McFarland, K., 2013. Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), pp. 732-752.
- Kapferer, J.-N., 2008. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. [pdf] Available at: <https://books.google.gr/books?id=8PoItiB7bicC&lpg=PR5&ots=eZUg-AoGXw&dq=Kapferer%2C%202008&lr&hl=el&pg=PR3#v=onepage&q=Kapferer,%202008&f=false>
- Kaur, T., 2013. Role of social media in building image of an organization as a great place to work. *ASBBS Proceedings*, 20(1), pp. 546-553.
- Keller, K. L., 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), pp. 1-22.

- Keller, K.L., 1998. Branding Perspectives on Social Marketing. *ACR North American Advances*, 25, pp. 299-302.
- Kissel, P., and Büttgen, M., 2015. Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management*, 22(9), pp. 755-777.
- Leekha Chhabra, N. and Sharma, S., 2014. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), pp. 48-60.
- Lemmink, J., Schuijf, A., and Streukens, S., 2003. The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology*, 24(1), pp. 1-15.
- Lievens, F., 2007. Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human resource management*, 46(1), pp. 51-69.
- Lievens, F., and Highhouse, S., 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), pp. 75-102.
- Lievens, F., Van Hoye, G., and Anseel, F., 2007. Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(s1), pp. S45-S59.
- Lim, M., Machado, J. C., Iglesias, O., Xie, C., Bagozzi, R. P., and Meland, K. V., 2015. The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 33 (2), pp. 124-146.
- Lloyd, C., 2002. Training and development deficiencies in 'high skill' sectors. *Human Resources Management Journal*, 12(2), pp. 64-81.
- Love, L. F., & Singh, P., 2011. Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through "Best Employer" surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), pp. 175-181.
- Lowe, D., Levitt, K. J., & Wilson, T., 2008. Solutions for retaining Generation Y employees in the workplace. *Business Renaissance Quarterly*, 3(3), pp. 43-58.

- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G. and Konstantopoulou, A., 2017. Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), pp. 742-761.
- Maurer, S. D., Howe, V., & Lee, T. W., 1992. Organizational recruiting as marketing management: An interdisciplinary study of engineering graduates. *Personnel Psychology*, 45(4), pp. 807-833.
- MediaGuru, 2017. Millennials spend 25% of their time browsing the web. Retrieved July 27, 2018, from <https://www.mediaguru.cz/clanky/2017/02/milenialove-venuji-25-casu-prohlizeni-webu/>
- Meffert, H., and Bierwirth, A., 2001. Stellenwert und Funktionen der Unternehmensmarke—Erklärungsansätze und Implikationen für das Corporate Branding. *Thesis*, 4, 5-11.
- Meier, J., and Crocker, M., 2010. Generation Y in the workforce: Managerial challenges. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), pp. 68-78.
- Menor, J. H., 2010. 10 Strategic Tips for Employee Retention. 2010. The Recruiters Lounge. (online) Available on: <https://ezinearticles.com/?10-Strategic-Tips-For-Employee-Retention&id=4540255>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B., 2001. *The War for Talent*. [pdf] Available at:
<https://books.google.gr/books?id=simZCd_YUC4C&lpg=PR9&ots=NmSeHqrU88&dq=Michaels%2C%20Handfield-Jones%2C%20and%20Axelrod%202001&lr&hl=el&pg=PA1#v=onepage&q=Michaels,%20Handfield-Jones,%20and%20Axelrod%202001&f=false>
- Mičík, M., and Mičudová, K., 2018. Employer brand building: Using social media and career websites to attract generation Y. *Economics & Sociology*, 11(3), pp. 171-189.
- Moroko, L., and Uncles, M. D., 2008. Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), pp. 160-175.
- Muniz, A. M., & O'guinn, T. C., 2001. Brand community. *Journal of consumer research*, 27(4), pp. 412-432.

- Nandan, S., 2005. An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective. *Journal of brand management*, 12(4), pp. 264-278.
- O Sullivan, J. A., & Schmid, N. A., 2002. Large deviations performance analysis for biometrics recognition. In *PROCEEDINGS OF THE ANNUAL ALLERTON CONFERENCE ON COMMUNICATION CONTROL AND COMPUTING*, 40(3), pp. 1483-1492. The University; 1998.
- Ritson, M., 2002. Marketing and HR collaborate to harness employer brand power. *Marketing*, p. 24.
- Rode, J. C., 2004. Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human relations*, 57(9), pp. 1205-1230.
- Roper, S., de Carvalho, L. V., Guzman, F., Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H., 2013. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), pp. 473-483.
- Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H., and Thatcher, J. B., 2016. Social media in employee-selection-related decisions: A research agenda for uncharted territory. *Journal of management*, 42(1), pp. 269-298.
- Rynes, S. L., Bretz Jr, R. D., and Gerhart, B., 1991. The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel psychology*, 44(3), pp. 487-521.
- Sakiru, O. K., D'Silva, J. L., Othman, J., DaudSilong, A., and Busayo, A. T., 2013. Leadership styles and job satisfaction among employees in small and medium enterprises. *International Journal of Business and Management*, 8(13), pp. 34-41.
- Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., and Fleener, J., 1998. Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), pp. 462-470.
- Sergio, Z., 2002. *The End of Advertising As We Know It*. [pdf] Available at: <<http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/50038/1/268.pdf>>
- Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R., and Judge, T. A., 2003. Applying self-determination theory to organizational research. *Research in personnel and human resources management*, 22, pp. 357-394.
- Sherry, J.F., 2005. Brand meaning”, in Tybout, A.M. and Calkins, T. (Eds), *Kellogg on Branding*, Wiley, Hoboken, NJ, pp. 40-69.

Sivertzen, A.-M., Nilsen, E.R., Olafsen, and A.H., 2013. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), pp. 473-483.

Smidts, A., Pruyn, A. T. H., and Van Riel, C. B., 2001. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, 44(5), pp. 1051-1062.

Soulez, S., & Guillot-Soulez, C., 2011. Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a sub-segment of Generation Y. *Recherche et Applications en Marketing* (English Edition), 26(1), pp. 39-55.

Soutar, G. N., and Clarke, A. W., 1983. Examining business students' career preferences: A perceptual space approach. *Journal of Vocational Behavior*, 23(1), pp. 11-21.

Srivastava, P., and Bhatnagar, J., 2010. Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement. *Vision*, 14(1-2), pp. 25-34.

Srivastava, S. K., 2010. Shaping Organization with e-HRM. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1(1), pp. 47.

Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand. ER Daily. (online) Available on: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Sullivan, S. E., 1999. The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of management*, 25(3), pp. 457-484.

Tanwar, K., and Prasad, A., 2016. Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl), pp. 186S-206S.

Turban, D. B., and Greening, D. W., 1997. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), pp. 658-672.

Turban, D. B., Forret, M. L., and Hendrickson, C. L., 1998. Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of vocational behavior*, 52(1), pp. 24-44.

Vallaster, C., and De Chernatony, L., 2005. Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, 21(1-2), pp. 181-203.

van Riel, Cees B. M., 2001. "Corporate Branding Management," Thesis, 4, pp.12–16.

Weiss, A., MacKay N., 2009. *The Talent Advantage: How to Attract and Retain the Best and the Brightest*. [pdf] Available at:

<https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=fjtbZMxakfMC&oi=fnd&pg=PP9&dq=Weiss,+and+MacKay,+2009&ots=oIbjt5j_SA&sig=ArDTtplWKa0hWAmG3n_AVMwSUo0&redir_esc=y#v=onepage&q=Weiss%2C%20and%20MacKay%2C%202009&f=false> [Accessed 20 September 2020].

Wright, P.M., McMahan, G.C., and McWilliams, A., 1994. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), pp. 301-326.

Ελληνική

Μαντζούκας Σ., 2007. Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα: Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση. *Νοσηλευτική*, 46(2), σ. 176-187.

Καλφόπουλος Κ., 2003. Η Ποιοτική Παράδοση Στις Κοινωνικές Επιστήμες.

Παράρτημα Ερωτηματολογίου

Μέρος Ι- Δημογραφικά

1. Φύλο

- ΑΝΤΡΑΣ
 ΓΥΝΑΙΚΑ

2. Ηλικιακή Ομάδα

- 18-24
 25-34
 35-44
 45-54
 55-64
 65 και άνω

3. Ποια είναι η επαγγελματική σας ιδιότητα;

- Δημόσια/ος Υπάλληλος
 Ιδιωτική/ός Υπάλληλος
 Ελεύθερη/ος Επαγγελματίας
 Συνταξιούχος
 Φοιτήτρια/τής
 Άνεργη/ος

4. Πόσα χρόνια προϋπηρεσία έχετε;

- 0 χρόνια
 1-3 χρόνια
 4-7 χρόνια
 8-10 χρόνια
 11-20 χρόνια
 Πάνω από 20 χρόνια

5. Το εκπαιδευτικό σας επίπεδο σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ανήκει;

Δημοτικό

- Γυμνάσιο
- Λύκειο
- ΙΕΚ- Ανώτατη Σχολή
- ΤΕΙ- Πανεπιστήμιο
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

6. Αντικείμενο σπουδών (αν υπάρχει):

7. Ο βαθμός σας μέχρι τώρα (ή βαθμός πρώτου πτυχίου σε περίπτωση που έχετε αποφοιτήσει) είναι:

- "Καλώς" (5 - 6,4)
- "Λίαν Καλώς" (6,4 - 8,4)
- "Άριστα" (8,5 - 10)

8. Σε ποια περιφέρεια κατοικείτε;

- Ήπειρος
- Ανατολική Μακεδονία και Θράκη
- Αττική
- Βόρειο Αιγαίο
- Δυτική Ελλάδα
- Δυτική Μακεδονία
- Θεσσαλία
- Ιόνιοι Νήσοι
- Κρήτη
- Νότιο Αιγαίο
- Πελοπόννησος
- Στερεά Ελλάδα
- Κεντρική Μακεδονία

Μέρος II - Ερωτήσεις Έκφρασης Γνώμης

9. Σε ποια Ελληνική εταιρία (ή εταιρία με έδρα την Ελλάδα) θα θέλατε να εργαστείτε; (βάσει της εταιρείας που θα δηλώσετε καλείστε να απαντήσετε όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν)

10. Από που ακούσατε για πρώτη φορά για τη συγκεκριμένη επιχείρηση:

- Φίλοι – Γνωστοί
- Τηλεόραση
- Ραδιόφωνο
- Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης
- Συνάδελφοι
- Οικογένεια

11. Αν στην προηγούμενη ερώτηση επιλέξατε τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης παρακαλώ προσδιορίστε το.

- Facebook
- LinkedIn
- Instagram
- Twitter
- Youtube

12. Η εταιρία παράγει καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.

1	2	3	4	5	6	7
Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Αδιάφορο	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	Απόλυτα

13. Ο οργανισμός είναι καινοτόμος εργοδότης με πρωτοπόρες εργασιακές πρακτικές.

1	2	3	4	5	6	7
Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Αδιάφορο	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	Απόλυτα

14. Ο οργανισμός παράγει υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες.

1	2	3	4	5	6	7
Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Αδιάφορο	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	Απόλυτα

15. Η απασχόληση στον συγκεκριμένο οργανισμό κάνει τα άτομα να αισθάνονται μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση.

1	2	3	4	5	6	7
Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Αδιάφορο	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	Απόλυτα

16. Η απασχόληση στον συγκεκριμένο οργανισμό κάνει τα άτομα να αισθάνονται θετικά για τον εαυτό τους.

1	2	3	4	5	6	7
Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Αδιάφορο	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	Απόλυτα

17. Στον συγκεκριμένο οργανισμό επικρατούν καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων.

1	2	3	4	5	6	7
Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Αδιάφορο	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	Απόλυτα

18. Στον συγκεκριμένο οργανισμό οι εργαζόμενοι έχουν καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους τους.

1	2	3	4	5	6	7
Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Αδιάφορο	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	Απόλυτα

19. Στον συγκεκριμένο οργανισμό οι συνάδελφοι είναι υποστηρικτικοί και ενθαρρυντικοί.

1	2	3	4	5	6	7
Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Αδιάφορο	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	Απόλυτα

20. Στον συγκεκριμένο οργανισμό επικρατεί ένα χαρούμενο εργασιακό περιβάλλον.

1	2	3	4	5	6	7
Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Αδιάφορο	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	Απόλυτα

21. Ο οργανισμός παρέχει ένα ελκυστικό πακέτο αποδοχών.

1	2	3	4	5	6	7
Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Αδιάφορο	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	Απόλυτα

22. Ο οργανισμός παρέχει υψηλότερο μισθό από τον μέσο.

1	2	3	4	5	6	7
Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Αδιάφορο	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	Απόλυτα

23. Ο οργανισμός παρέχει ευκαιρίες προαγωγών.

1	2	3	4	5	6	7
Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Αδιάφορο	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	Απόλυτα

24. Υπάρχει δυνατότητα απόκτησης εμπειρίας σε διάφορα τμήματα του οργανισμού.

1	2	3	4	5	6	7
Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Αδιάφορο	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	Απόλυτα

25. Παρέχεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να μεταλαμπαδεύουν τις γνώσεις τους σε άλλους.

1	2	3	4	5	6	7
Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Αδιάφορο	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	Απόλυτα

26. Δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εφαρμόζουν στην εργασία τους όσα διδαχθήκανε κατά τη διάρκεια των σπουδών τους.

1	2	3	4	5	6	7
Καθόλου	Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Αδιάφορο	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	Απόλυτα

27. Ο οργανισμός κοινοποιεί αγγελίες εργασίας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

1	3	4	5	7
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα

28. Ο λογαριασμός που διατηρεί ο οργανισμός στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μου παρέχει λεπτομερή πληροφόρηση για τις διαθέσιμες ευκαιρίες απασχόλησης.

1	3	4	5	7
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα

29. Ο λογαριασμός που διατηρεί ο οργανισμός στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μου τράβηξε την προσοχή.

1	3	4	5	7
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα

30. Η εταιρία έχει καλή φήμη.

1	3	4	5	7
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα

31. Έχω ακούσει πολλά καλά πράγματα για αυτήν την εταιρεία.

1	3	4	5	7
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα

32. Θα αποδεχόμουν μια προσφορά εργασίας από τη συγκεκριμένη εταιρεία.

1	3	4	5	7
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα

33. Θα έκανα αυτήν την εταιρεία μία από τις πρώτες μου επιλογές ως εργοδότη.

1	3	4	5	7
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα

34. Θα καταβάλω μεγάλη προσπάθεια για να εργαστώ για αυτήν την εταιρεία.

1	3	4	5	7
διαφωνώ απόλυτα	διαφωνώ	ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	συμφωνώ	συμφωνώ απόλυτα